

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Kristine Killõ

**ORGANISATSIOONILINE PÜHENDUMUS JA  
ORGANISATSIOONIKULTUUR NING NENDE VAHELISED  
SEOSED HENKEL BALTI OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: teadur Anne Reino

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele.....

teadur Anne Reino

Kaitsmisele lubatud “ “.....2014. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

professor Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Kristine Killõ

## SISUKORD

SISUKORD .....	3
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ORGANISTASIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED .....	10
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis .....	10
1.2. Organisatsioonikultuuri olemus ja tüübid .....	24
1.3. Organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse vahelised seosed .....	34
2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ORGANISATSIOONIKULTUURI UURING HENKEL BALTI OÜ-S .....	45
2.1. Organisatsiooni, uurimismetoodika ja valimi tutvustus .....	45
2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri uuringu tulemuste analüüs .....	55
2.3. Järeldused ja soovitused .....	68
KOKKUVÕTE .....	79
VIIDATUD ALLIKAD .....	82
LISAD .....	92
Lisa 1. Henkel Balti OÜ struktuur .....	92
Lisa 2. Uuringus kasutatud pühendumuse ja organisatsioonikultuuri küsimustik .....	93
Lisa 3. Meyer ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse väited (inglise ja eesti keeles) .....	98
Lisa 4. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavad väited .....	100
Lisa 5. Nõustumine või mittenõustumine emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust ning töörahulolu iseloomustavate väidetega (% vastanutest) .....	101

Lisa 6. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavate väidete karakteristikud .....	103
Lisa 7. T-testi tulemused pühendumuse komponentidele antud keskmiste hinnangute statistiliselt olulised erinevused .....	105
Lisa 8. Pühendumuse komponentide keskväärtused ja mediaanid grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal Wallise testi tulemused .....	106
Lisa 9. Kruskal-Wallise testi alusel statistiliselt olulised erinevused staažigruppide vahel .....	107
Lisa 10. Praeguse ja ideaalse OK tüübi paaride $t$ -testi tulemused.....	108
Lisa 11. Praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tajutud vahe $t$ -testi tulemused.....	109
Lisa 12. Praeguse ettevõtte OK tüüpide keskväärtus ja mediaan grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal Wallise testi tulemused .....	110
Lisa 13. Ideaalse ettevõtte OK tüüpide keskväärtused ja mediaanid grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal Wallise testi tulemused .....	111
Lisa 14. Praeguse ja Ideaalse ettevõtte OK tüüpide keskväärtuste ja mediaanide vahe grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal Wallise testi tulemused.....	112
Lisa 15. Pühendumuse komponentide ja rahulolu seosed OK ja demograafiliste tunnuste vahel. ....	113
Lisa 16. Tööraahulolu iseloomustavate väidete seosed pühendumuse komponentide ja erinevate OK tüüpidega. ....	114
Lisa 17. Vastused avatud küsimusele: Kasuta oma fantaasiat ja kujutle, milline loom iseloomustaks Henkel Balti OÜ-d kõige paremini? Palun põhjenda. ....	115
Lisa 18. Töötajate vastused küsimusele: Mida saaks ettevõtte teha pühendumuse suurendamiseks?.....	116
SUMMARY .....	117

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonid on viimasel aastakümnetel pidanud kohanema paljude muutustega, globaliseerumine, tehnoloogia areng jne. Viimased muudavad suhteid organisatsiooni ja töötajate vahel, samuti ka organisatsiooni kui tervikut. Tänapäeva kiiresti muutuv majanduskeskkonnas on organisatsioonidel tähtis leida ja säilitada oma konkurentsieelis, mida pole võimalik teistel lihtsalt kopeerida. Üks võimalus konkurentide edestamiseks ja eristumiseks on kujundada ettevõtte eesmärgi toetav organisatsioonikultuur ja kujundada pühendunud töötajaskond. Organisatsioonikultuuri tundmine aitab organisatsioonist paremini aru saada ja tänu sellele on võimalik teha juhtimisotsuseid, mis suurendavad ettevõtte efektiivsust ja töötajate rahulolu ning pühendumust.

Iga inimene tahab teha sellist tööd, mis tal hästi välja tuleb, mis on oluline ja pakub väljakutset ning annab ka mõjuva panuse organisatsiooni arengusse. Töötaja, kes tunneb, et teda ja tema tööd väärtustatakse, on organisatsioonile pühendunud, pingutab parima tulemuse saavutamiseks ning usub oma organisatsiooni edukusse. Pühendunud töötaja tahab kuuluda organisatsiooni ja jääda selle liikmeks, ta räägib oma tööandjast igal pool head ja ta on nõus organisatsiooni nimel tegema rohkem, kui temalt nõutakse. Pühendumus on kui lubadus, sõnatu kokkulepe töötaja ja organisatsiooni vahel teineteisest lugu pidada ja teineteise nimel pingutada. Atraktiivne organisatsioon tööandjana suudab ligi tõmmata soovitud töötajaid, head töötajad aga loovad organisatsioonile positiivse maine nii klientide kui ka võimalike uute töötajate silmis (Mayo 2004:15). Organisatsioonid, kes soovivad, et nende juures töötaksid pühendunud töötajad, peavad näitama üles oma pühendumust töötajate suhtes, luues neile toetava töökeskkonna (Meyer *et al.* 2002:38). Organisatsiooni toetus oma töötajatele on otseselt seotud töötajate pühendumusega organisatsioonile. Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja

organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel. (Meyer, Allen 1997:11) Organisatsioonilist pühendumust on Eestis viimasel ajal uurinud mitmed magistritööde autorid (nt Kuut 2008; Peil 2009; Osolainen 2010; Suits 2012; Tuvi 2013 jt) ja mitmed uuringufirmad pakuvad ettevõtetele organisatsioonilise pühendumuse uuringuid, mis tõestab, et organisatsiooniline pühendumus on jätkuvalt aktuaalne uurimisteema ja asjatundjate arvates ettevõtte eesmärkide saavutamisel oluline tegur. Pühendumuse üheks eelduseks on keskkond, kus inimesed töötavad ja mida on hea iseloomustada organisatsioonikultuuri kaudu. Organisatsioonikultuuri kujunemisel on oluline roll asutajatel ja liidritel, ajalool, välisel keskkonnal ning organisatsiooni liikmetel ja nende vahelistel suhetel. Organisatsioonikultuur määrab ära ettevõtte/organisatsiooni ja töötajate vahelised suhted ja aitab organisatsioonil kohaneda väliskeskkonnaga. Töötajad püsivad kauem organisatsioonis, kus neid väärtustatakse ning nende väärtused ja hoiakud ühtivad nende enda väärtuste ja hoiakutega. Organisatsioonikultuuri on uurinud Eesti mitmed autorid (nt Vadi 2000; Saame 2008; Aidla 2009; Reino 2009 jt) ja leidnud kinnitust, et organisatsioonikultuuri tundmine annab eelise juhtimisotsuste tegemisel organisatsiooni eesmärkide suunamisel.

Kuigi mõlemad, nii organisatsiooniline pühendumus kui organisatsioonikultuur, on ettevõtte jaoks olulised, ei õnnestunud leida nende vaheliste seoste käsitlemise kohta uuringut Eesti ettevõtetes. Teoorias ja välismaal tehtud uuringutes on nende organisatsiooni jaoks tähtsate aspektide vahel seoseid leitud. Töö autorit huvitas, millised on organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri seosed ühes Eestis tegutsevas ettevõttes ja kas need kattuvad väljaspool Eestit tehtud varasemate uuringute tulemustega.

Käesolevas magistritöös käsitletakse organisatsioonilist pühendumust ja organisatsioonikultuuri ning nende vahelisi seoseid ettevõtte Henkel Balti OÜ näitel. Uuritakse organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide taset ja organisatsioonikultuuri mustrit ettevõttes ning tuuakse välja nende vahelised seosed. Varasemad uuringud kinnitavad, et organisatsioonikultuuril on seos pühendumusega ning

seda eelkõige töötaja ja organisatsiooni eesmärkide, väärtuste ja käitumismustrite ühildumise osas.

Magistritöö eesmärgiks on läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes välja töötada soovitusel ettevõtte Henkel Balti OÜ organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri suunamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- tuua välja organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri olemus ja organisatsioonikultuuri tüüpide käsitlused;
- analüüsida, missuguseid seoseid pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahel on varasemates uuringutes leitud;
- viia läbi ankeetküsitlus ettevõttes Henkel Balti OÜ;
- välja selgitada, milline on erinevate pühendumuse komponentide tase;
- analüüsida, milline organisatsioonikultuuri muster joonistub välja nelja tüübi raamistikus ning milline on töötajate ettekujutuses ideaalne organisatsioonikultuuri muster;
- leida seosed organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahel ning vastavalt tulemustele teha ettepanekuid pühendumuse ja organisatsioonikultuuri suunamiseks ettevõttes.

Antud magistritöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetilises osas käsitletakse organisatsioonilist pühendumust ja organisatsioonikultuuri ning nende omavahelisi seoseid. Esimeses alapunktis selgitatakse täpsemalt organisatsioonilise pühendumuse mõistet ning pühendumuse erinevaid komponente. Tutvustatakse erinevaid teooriaid ja käsitlusi rõhuasetusega mitmedimensionaalse Meyer ja Allen'i teooriale. Teoreetilise osa teises alapunktis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri mõiste erinevatest defineeringutest, olemusest ning organisatsioonikultuuri tüüpidest. Erinevaid organisatsioonikultuuri tüüpe võrreldakse, kuid antud uurimustöö keskendub enam Cameron'i ja Quinn'i tüpoloogiale. Kolmandas alapunktis tutvustatakse organisatsioonilise

pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid. Tuuakse välja seosed, mis on leitud varasemate uuringute põhjal ja püütakse neid üldistada.

Empiirilises osas on uurimisobjektiks Eestis asuv Henkel AG & Co. KGaA kontserni tütarettevõtte Henkel Balti OÜ, kus ankeetküsitlus viidi läbi oktoobris 2013. aastal. Ettevõttest on antud ülevaade empiirilise osa esimeses punktis. Lisaks tutvustatakse küsimustikke, milleks on organisatsioonilise pühendumuse osas Meyeri ja Allen'i pühendumuse küsimustik ning organisatsioonikultuuri osas organisatsiooni konkureerivate väärtuste küsimustik (*Competing Values Model*). Henkel Balti OÜ küsitluse valimisse kuulusid kõik ettevõtte töötajad. Andmeanalüüsil kasutati reliaablusanalüüsi, kirjeldavaid statistikuid, erinevate keskmiste hinnangute võrdluseks Kruskal-Wallis testi, *t*-testi ning lisaks mitteparameetrilist Spearman'i korrelatsioonianalüüsi organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vaheliste seoste uurimiseks.

Teise peatüki teises alapeatükis analüüsib autor Henkel Balti OÜ töötajate poolt antud hinnanguid organisatsioonilisele pühendumusele ja töörahulolule ning organisatsioonikultuuri tüüpidele nii praeguses kui ka töötajate ettekujutuses ideaalses ettevõttes. Analüüsi tulemusena selgub, milline pühendumuse komponent on valdav ja millised organisatsioonikultuuri tüübid on Henkel Balti OÜ-le iseloomulikud ning millised on pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed. Teise peatüki kolmandas peatükis tuuakse välja järeldused Henkel Balti OÜ läbiviidud uuringu tulemustest. Nende põhjal esitab töö autor soovitusel organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri suunamiseks Henkel Balti OÜ-s lähtuvalt kahe organisatsiooni mõjutava aspekti seostest.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur on mitmetahulised ja nende uurimisel kasutatakse erinevaid lähenemisviise, eriti organisatsioonikultuuri osas. Käeolevas töös toetub autor pühendumuse uurimisel selle põhikomponentidele ja organisatsioonikultuuri osas tüpoloogiatele, et leida seosed kahe näitaja vahel.



Minu südamlikud tänud magistritöö juhendajale teadur Anne Reinole heade ettepanekute, koostöö ja huvi eest; Kärt Rõigasele nõuannete eest; Henkel Balti juhatajale, personalijuhile ja kõigile ettevõtte töötajatele (eriti Merlele, Rinesele, Marjamile, Helenile) toetuse ja osavõtlikkuse eest; kallile kaasale Priidule ja lastele Lisettele ja Patrikule hoolivuse, kannatlikkuse, mõistmise ja iseseisvalt toimetulemise eest.

# **1. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ORGANISTASIOONIKULTUURI KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED**

## **1.1. Organisatsioonilise pühendumuse määratlemine ja roll organisatsioonis**

Töötaja ja organisatsiooni vahelise suhte alusena on organisatsiooniline pühendumus olnud uurimisteema aastakümneid. Käesolev peatükk annab ülevaate organisatsioonilise pühendumuse määratlusest ja rollist ning eeldustest organisatsioonis. Põhjalikumalt tuuakse välja Meyer ja Allen'i poolt väljatöötatud organisatsioonilise pühendumuse käsitlus.

Meyer ja Allen (1997) alustasid organisatsioonilise pühendumuse alaste uuringutega 1980-ndatel aastatel ja otsisid vastust järgmistele küsimustele: miks mõned inimesed, kes töötavad vabatahtlikena mittetulunduslikes organisatsioonides, on väga pühendunud oma tööle ning kuidas võiks sellist seisundit ka teistes organisatsioonides liikmetele sisendada? Kas töötajad muutuvad pühendunuks üksnes siis, kui nad saavad sellest ise kasu? Kas pühendunud töötajad on paremad või halvemad kui töötajad, kes pühendunud ei ole? Kas pühendunud töötajad on rõõmsamad, tervemad, rahulolevamad oma karjääriga? Kas pühendunud töötajad kannatavad rohkem, kui organisatsioon muutub?

Kuna töötaja pühendumus võib olla suunatud erinevatele objektidele või subjektidele, siis on oluline välja tuua, et antud töös lähtub autor mõistest organisatsiooniline pühendumus (inglise keeles *organizational commitment*).

Teadlased on defineerinud ja tõlgendanud organisatsioonilise pühendumuse mõistet mitmel erineval moel, kuid enamus neist viitab töötajate ja organisatsiooni vahelisele seosele. Organisatsiooniline pühendumus on psühholoogiline seisund, mis iseloomustab töötaja ja organisatsiooni vahelist seost ning omab tähendust organisatsiooni liikmeks jäämise otsuse tegemisel. (Meyer, Allen 1997: 11) Organisatsioonile pühendumist on defineeritud ka kui tugevat uskumust organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning valmisolekut rakendada märkimisväärsed jõupingutusi organisatsiooni heaks ja kindel soov säilitada oma organisatsiooni liikmeks olek (Mowday *et al.* 1979: 229; Newstrom, Davis 2002: 211). Pühendumuse defineerimisel on rõhutatud ka lojaalsust tööandjale, enda identifitseerimist osana organisatsioonist ja selle põhiväärtustest, tunnetuslikku soovi olla seotud organisatsiooniga, milles töötatakse (Cook, Wall 1980: 39; Lambert *et al.* 1999: 98).

Meyer ja Herscovitch (2001: 301) on iseloomustanud organisatsioonile pühendumist kui jõudu, mis paneb töötaja tegutsema ka sel juhul, kui motivatsioonis esineb puudujääke. Newstrom, Davis (2002: 211), Levy (2003: 33), Mowday *et al.* (1979: 226) toovad välja töötaja samastumise aspekti organisatsiooniga. Hrebiniak, Allutto (1972: 559) ja Coopey (1995: 57) toovad välja vahetuskokkuleppe organisatsiooni ja töötaja vahel, mis viitab mõlemapoolsele kasusaamise olulisusele. Mõned inimesed tõlgendavad pühendumust muuhulgas ka kui lojaalsust, kuid töö autori arvates pole see päris õige, kuna lojaalsus on enam selgitatav ustavusega millelegi või kellelegi. Lojaalsus on eelsoodumus säilitada sisemiselt väärtustatud (mitte tingimata väärtuslikku) suhet või kiindumust, mille tõttu ollakse valmis suhte säilimise nimel midagi ohverdama või vähemalt mitte tegema midagi, mis ohustaks lojaalsuse objekti heaolu. (Kleinig, 2008) Näiteks Kanter (1968: 499) ja O'Reilly, Chatman (1986: 493) on kasutanud oma defineeringus lojaalsuse mõistet. Järgnevas tabelis 1 on välja toodud erinevate teadlaste poolt välja pakutud organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid kronoloogilises järjestuses.

**Tabel 1.** Organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid

Becker(1960: 32)	Isiklike ohverduste või panuste ( <i>side bet</i> ) tegemise järel tekkiv huvi organisatsiooni liikmeks jäämise vastu.
Kanter(1968: 499)	Valmisolek olla lojaalne ja kulutada oma energiat organisatsiooni huvides.
Sheldon(1971: 143-144)	Positiivne hinnang organisatsioonile ja kavatsus töötada selle eesmärkide suunas.
Hrebiniak, Allutto (1972: 559)	Soovimatus organisatsioonist lahkuda, kuna loobuda tuleks võimalikust palgaskasvust, staatusest, professionaalsest vabadusest või suhetest kolleegidega.
Buchanan(1974: 533)	Inimese emotsionaalne side organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega.
Mowday <i>et al.</i> (1979: 226)	Inimese konkreetse organisatsiooniga samastumise suhteline tugevus.
Cook, Wall(1980: 40)	Töötaja kiindumuslik reaktsioon organisatsiooni suhtes.
Wiener(1982: 421)	Normatiivne surve käituda viisil, mis vastab organisatsiooni eesmärkidele ja huvidele.
O'Reilly, Chatman (1986: 493)	Psühholoogiline kiindumus, mida inimene tunneb organisatsiooni vastu ning mis väljendub lojaalsuses ja kuivõrd indiviid võtab omaks organisatsiooni väärtused.
Allen, Meyer(1990: 14)	Psühholoogiline seisund, mis seob indiviidi organisatsiooniga, millest tulenevalt tööjõu voolavus on vähem tõenäoline.
Mathieu, Zajac(1990: 171)	Side või ühendus indiviidi ja organisatsiooni vahel.
Liou, Nyhan(1994: 100)	Motiveeriv jõud või hoiak.
Coopey(1995: 57)	Vahetuskokkulepe indiviidi ja organisatsiooni vahel.
Meyer, Herscovitch (2001: 301)	Jõud, mis seob indiviidi teatud tegevussuunaga ning on oluline ühe või mitme eesmärgi saavutamiseks.
Newstrom, Davis(2002: 211)	Töötaja organisatsiooniga samastumise määr ja tahe selles jätkuvalt osaleda.
Levy(2003: 33)	Siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga.

Allikas: autori koostatud

Kokkuvõtvalt võib öelda, et erinevad autorid selgitavad organisatsioonilist pühendumust erinevate seotuse aspektide kaudu. On rõhutatud panustamist organisatsiooni eesmärkide huvides ning samastumist organisatsiooni ja selle eesmärkidega ning organisatsioonis

jätkamise soovi või vajadust erinevatel põhjustel (nt materiaalsed ja sotsiaalsed vajadused jne).

Lisaks eeltoodule on organisatsioonilist pühendumust vaadeldud ka kui psühholoogilist lepet, mille kohaselt sõlmivad organisatsioon ja töötaja pidevalt kokkuleppeid ja täidavad vastastikku neile pandud kohustusi. Rousseau (1989: 121) viitas psühholoogilisele lepingule kui indiviidi uskumustele, mis tulenevad vastastikuse vahetuse kokkuleppe tingimustest indiviidi ning teise osapoolle vahel. Robinson'i (1996: 574) hinnangul viitab aga psühholoogiline leping töötaja tajule selles osas, mida nemad võlgnevad organisatsioonile ning mida organisatsioon võlgneb neile. Antud lähenemine tugineb uskumusele, et lubadus on antud ning vastutasu selle eest pakutud ning see seob osapooled teatud vastastikuste kohustustega, kusjuures jooksvad kohustused ja kokkulepped võivad tekkida tunnetuslikult.

Analüüsides erinevaid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone, võib kokkuvõtvalt väita, et organisatsiooniline pühendumus iseloomustab seost töötaja ja organisatsiooni vahel, milles ta töötab ning sealjuures valmisolekut jätkata ja panustada selle organisatsiooni eesmärkide saavutamise huvides. Oluliseks peetakse ka samastumist organisatsiooniga ja selle eesmärkide ja väärtuste omaksvõtmist ning tajutavat kasu nii organisatsioonile kui töötajale.

Organisatsioonilist pühendumust on käsitletud ühe- ja mitmemõõtmelisena. Erinevus ühe- ja mitmemõõtmeliste mudelite vahel seisneb selles, et mitmemõõtmelistes mudelites (Kanter 1968; Angle, Perry 1981; O'Reilly, Chatman 1986; Penley, Gould 1988; Meyer, Allen 1991; Mayer, Schoorman 1992; Jaros *et al.* 1993) tehakse vahet pühendumuse erinevatel komponentidel, kuid ühemõõtmelistes (Porter *et al.* 1974; Wiener 1982) mudelites nähakse pühendumust kui üht tervikut. Erinevate autorite poolt käsitletud organisatsioonilise pühendumuse määratlusi võrreldes võib öelda, et pühendumus on kompleksne nähtus ja pühendumuse selgitamisel on teadlased välja toonud kolm peamist mõõdet (vt tabel 2): kiindumus organisatsiooni suhtes, lahkumisega seotud kulude hüvitamine ja kohustus jätkata organisatsioonis.

**Tabel 2.** Erinevate autorite pühendumuse määratluste võrdlus neis esinevate komponentide alusel.

<b>Kiindumus organisatsiooni suhtes</b>	
Kanter (1968: 507)	Kiindumus ja positiivne hoiak organisatsiooni suhtes.
Etzioni (1971: 10); Penley ja Gould (1988: 45)	Organisatsiooni eesmärkide aktsepteerimine/mõistmine ja omaksvõtmine.
Porter <i>et al.</i> (1974: 604)	Samastumisel põhinev pühendumus.
Angle ja Perry(1981: 4)	Organisatsiooni eesmärkide toetamine ja soov jääda organisatsiooni liikmeks.
O'Reilly ja Chatman (1986: 493)	Kiindumus organisatsiooni ja soov sellesse kuuluda; väärtuste ühildumine.
Meyer ja Allen (1991: 67)	Emotsionaalne kiindumus, samastumine, osalus.
Mayer ja Schoorman (1992: 673)	Soov pingutada organisatsiooni heaks.
Jaros <i>et al.</i> (1993: 953)	Psühholoogiline seotus läbi selliste tunnete nagu lojaalsus, kiindumus, soojus, ühtekuuluvus, nauding.
Levy (2003: 33)	Siduv jõud, mis samastab ja seob töötaja organisatsiooniga.
<b>Tajutavad kulud</b>	
Kanter (1968: 504)	Kasu organisatsiooni jäämises ja lahkumisega kaasneva kulu tunnetamine.
Etzioni (1971: 10), Penley ja Gould (1988: 48)	Panuse eest saadava kasu võrdlemine tegevuse väärtusega.
O'Reilly ja Chatman (1986: 493)	Kaasahaaratus lisatasude ja preemiate abil.
Meyer ja Allen(1991: 67); Jaros <i>et al.</i> (1993: 953)	Teadlikkus/ seotus lahkumisega seotud tajutud kuludest.
Mayer ja Schoorman(1992:673)	Soov jääda organisatsiooni parima alternatiivi tõttu.
<b>Kohustus jätkata organisatsioonis</b>	
Kanter (1968: 510)	Seotus läbi kontrolli organisatsiooni ja enda tegevuse üle.
Wiener (1982: 421)	Normatiivne surve käituda organisatsiooni huvides.
Etzioni (1971: 9)	Seotus mingit liiki sunni tõttu.
Penley ja Gould (1988: 45)	Keskkonna survele organisatsiooni jäämine.
Meyer ja Allen (1991: 67)	Tunnetatud kohustus töösuhte jätkamiseks.

Allikas: autori koostatud

Tabelist 2 on näha, et kõige enam on erinevate autorite poolt rõhutatud kiindumust organisatsiooni suhtes ehk emotsionaalset komponenti. Emotsionaalset pühendumust kirjeldatakse kui kõige tugevamat sidet töötaja ja organisatsiooni vahel. Seega on

emotsionaalne pühendumus erinevate autorite arvates kõige olulisem, kuna mõjutab enam ettevõtte ja töötaja vahelisi häid suhteid ja seega ka ettevõtte sooritust.

Teoreetilistes uuringutes on teadlased jõudnud konsensusele, et pühendumus on mitmemõõtmelise iseloomuga (Meyer, Allen 1997: 16). Üks enim uuringutes kasutatud pühendumuse mudel on välja töötatud Meyer ja Allen'i poolt, seepärast peatub käesoleva töö autor Meyer ja Allen'i mitmemõõtmelisel organisatsioonilise pühendumuse mudelil. Meyer ja Allen'i loodud mudelis koosneb pühendumus kolmest komponendist - emotsionaalsest, alalhoidlikust ja normatiivsest. Emotsionaalne pühendumus (*Affective commitment*) peegeldab töötaja emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mille tulemusena töötaja samastab enda eesmärgid ja väärtused organisatsiooni omadega ning omab soovi jääda selle liikmeks. Meyer ja Allen (1997: 11) väidavad, et tugeva emotsionaalse pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooniga kokku, sest nad tahavad seda. Alalhoidlik pühendumus (*Continuance commitment*) viitab teadlikkusele sellest, kui suured kulud kaasnevad organisatsioonist lahkumisega. Alalhoidliku pühendumusega töötajad jäävad organisatsiooni, kuna nad peavad seda tegema, nad vajavad antud töökohta (*Ibid*: 11). Kulude all käsitletakse nii materiaalseid kui ka sotsiaalsed kulutusi, lisaks võimalike alternatiivide vähesust või nende puudumist. Normatiivne pühendumus (*Normative commitment*) viitab töötaja organisatsiooni liikmeks jäämisele kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu. Kõrge kohusetundel põhineva pühendumise tasemega töötajad tunnevad, et nad peaksid jääma sellesse organisatsiooni (*Ibid*: 11).

Pühendumuse erinevate komponentide mõõtmiseks koostasid Meyer ja Allen küsimustiku, mis koosneb kolmest osast. Iga osa sisaldab kaheksat väidet. Esimene osa hõlmab väiteid emotsionaalse pühendumuse, teine osa alalhoidliku pühendumuse ning kolmas normatiivse pühendumuse kohta. Meyer ja Allen'i väitel on võimalik saada parem arusaamine töötaja suhtest organisatsiooniga, kui kõiki kolme pühendumuse komponenti uuritakse üheskoos. (Meyer *et al.* 1993: 539) Lisaks annab erinevate komponentide väljatoomine võimaluse kasutada uuringute tulemusi organisatsiooni juhtimises ja kujundada pühendumust oskuslikumalt, kuna erinevad komponendid sõltuvad erinevatest teguritest. Kõik kolm organisatsioonilise pühendumise komponenti vähendavad tõenäosust, et töötaja lahkub

organisatsioonist, kuid tööle panustamisele mõjuvad nad erinevalt (Herscovitch, Meyer 2002: 481). Emotsionaalse pühendumusega töötajad käivad tööl õigeaegselt, teostavad neile määratud ülesandeid oma võimete kohaselt ja teevad isegi vajadusel lisatööd. Normatiivse pühendumisega töötajad käituvad sarnaselt juhul, kui see on ette nähtud tööülesannetes või kui selline käitumine toob neile kaasa märgatava kasu. Alalhoidliku pühendumisega inimesed teevad lisatööd vaid juhul, kui sellest oleneb nende tööle jäämine. (Meyer, Allen 1991: 82)

Üldlevinud arvamuse kohaselt on organisatsiooni jaoks ideaalne kõrge emotsionaalse ja madala alalhoidliku pühendumusega töötaja, kuid O'Driscoll ja Randall (1999: 205) on väitnud, et alati ei pruugi see parimaid tulemusi anda. Töötaja lahkumisel organisatsioonist sarnase eesmärgi ja sarnaste väärtustega organisatsiooni, võib emotsionaalne seotus olla ebapiisav selleks, et alalhoidlikku pühendumuse puudust kompenseerida. Mitmete teadlaste uuringud on tõestanud, et organisatsiooniline pühendumus kui uuringuobjekt on organisatsioonide juhtidele tähtis ning pühendumust oluliseks pidav organisatsioon on edukam.

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate organisatsioonilise pühendumuse olulisusest, rollist ja eeldustest organisatsioonis. Töötajad tunnevad suuremat pühendumust organisatsiooni suhtes sel juhul, kui nad tajuvad, et organisatsioon on pühendunud ka oma töötajatele (Meyer, Allen 1997: 3). Seega on organisatsiooni pühendumusel ehk toetusel töötajatele ja organisatsioonilise pühendumuse vahel otsene seos. Näiteks Reichheld (1996: 56) väidab, et konkurentsieelise saavutamise allikaks on pühendumus töötajatele ja klientidele. Mowday (1998: 393) leiab, et töötajate suhtumine organisatsiooni mõjutab otseselt nii klientide rahulolu kui organisatsiooni tulu. Mitmed autorid (Camilleri 2006: 77; Mathieu, Zajac 1990: 180; Meyer, Allen 1997: 54) on leidnud, et organisatsiooniline pühendumus avaldab suurt mõju töötajate töösooritusele, töölt puudumistele, ettevõtte läbimüügile ja käibele. Töötajate pühendumuse tõstmisele suunatud tegevuspõhimõtete rakendamine ja järgimine võib anda olulise konkurentsieelise nende organisatsioonide ees, kes pühendumuse tähtsust ei väärtusta.



Paljud uuringud on tõestanud, et organisatsioonilisel pühendumusel on seos parema töösooritusega, sooviga organisatsiooni huvides rohkem pingutada ning madalama tööjõu volavusega (Nazari, Emami 2012: 484). Mitmetes uuringustes on leitud, et pühendumusel on tugev seos tööjõu volavusega ning kavatsusega jääda organisatsiooni liikmeks (Wiener 1982; Mowday *et al.* 1979; Steers 1977). Mowday *et al.* (1979: 84) hinnangul võib paljude uuringute tulemusel väita, et töötajad, kes näitavad üles kõrgemat organisatsioonilist pühendumust on vähem tõenäolised töölt puuduma või üldse lahkuma ning üsna tõenäoliselt teevad oma tööd paremini kui vähem pühendunud töötajad. Meyer ja Allen'i (1991) ning Eby *et al.* (1999) poolt läbi viidud uuringute tulemused näitavad, et organisatsioonid väärtustavad organisatsioonilist pühendumust, kuna sel on positiivne mõju töösooritusele ja töömotivatsioonile ja see vähendab töölt korduvat põhjusteta puudumist ning tööjõu volavust. Uuringutest on selgunud, et pühendumus vähendab tööjõu volavust (Cohen 1993: 1146; Mathieu, Zajac 1990: 174), suurendab töörahulolu ja motivatsiooni (Mowday *et al.* 1979; Mathieu, Zajac 1990: 174). Tööjõu volavusega seotud kulud nagu värbamine, koolitus, arendamine moodustavad kõigis organisatsioonides suure osa ja seetõttu peavad juhid leidma viise nende kulude vähendamiseks. Arvestama peaks ka mitterahalise kahjuga nagu töötaja teadmised, oskused, ühiskondlikud ja ärisidemed, mis töötaja lahkudes kaovad ja mida on raske asendada. Seega teades pühendumuse taset organisatsioonis on juhtidel võimalik prognoosida tööjõu volavust ja pühendumuse kujundamisele rõhku pannes vähendada kulutusi.

Töötajad, kes tunnevad organisatsiooni suhtes pühendumust, saavutavad paremaid töötulemusi ning neil on kõrgem töörahulolu (Meyer, Allen 1991: 70). Lisaks on pühendunud töötajad suurema tõenäosusega valmis üles näitama käitumist, mis ületab nende rollile vastavaid ootusi, nagu näiteks loominguilisust või innovaativisust, mis on vajalik, et säilitada organisatsiooni proaktiivne hoiak (Katz, Kahn 1978, viidatud Camilleri, Heijden 2007: 242 vahendusel). Ka O'Reilly ja Chatman (1986: 497) täheldavad, et organisatsioonile pühendunud töötajad näitavad tõenäolisemalt üles organisatsiooni huvisid teenivat käitumist. Kõrge organisatsioonilise pühendumuse puhul peetakse kõige tähtsamateks käitumisviise, mis on seotud töötaja valmisolekuga pingutada organisatsiooni

nimel märkimisväärselt rohkem. Enamasti on pühendunud töötaja nõus töötama rohkem tunde, kui organisatsioon ametlikult nõuab. Kui töötaja on organisatsiooniliselt pühendunud ning tekib tööülesanne, mis on vaja ära teha, kaldub selline töötaja jääma tööle ning lõpetama töö ka väljaspool ametlikku tööaega. (Goulet, Frank 2002: 204) Kanter (1993: 124) iseloomustab eelnevat lihtsalt sõnadega „rohkem kui üheksast viieni“. Siinkohal on oht ka liigsele pühendumusele. Liigne pühendumus võib kahju tuua nii töötajale kui organisatsioonile. Liigselt pühendunud töötaja ei pruugi olla huvitatud arendama endas uusi teadmisi ja oskusi, mis läbi ta võib näiteks sattuda raskustesse juhul, kui praegune asutus muutuks või hoopis lakkaks eksisteerimast. (Meyer, Allen 1997: 3) Seda näiteks juhul, kui töötaja täidab mõnda väga spetsiifilist tööülesannet ning arendab end vaid selles valdkonnas. Ettevõttest lahkudes võib tekkida olukord, kus selliseid oskusi ja kogemusi nõudvat töökohta on raske leida. Ülemäära pühendunud töötaja võib muutuda takistuseks uuenduste läbiviimisel (Armstrong 2001: 273-274; Meyer, Allen 1997: 3), samuti võib ta ajapikku muutuda oma töö suhtes rahulolematuks. Rahulolematus võib aja jooksul tekkida töö- ja eraelu tasakaalu muutumisest, kuna liigselt pühendunud töötaja võib tööga seotud kohustused seada esiplaanile ja peresuhted võivad seega kahjustatud saada. Seega ei saa organisatsiooni juhid rõhku panna vaid pühendumuse suurendamisele, vaid pigem pühendumuse oskuslikule kujundamisele.

Töötajate pühendumust peetakse tähtsaks ka suhtluses klientidega. Reichheld (1996: 56) leiab, et ettevõtte lojaalsus oma klientide, töötajate ja investorite suhtes on kriitilise tähtsusega, olles ettevõtte kasumi, kasvu ja konkurentsieelise saavutamise allikas. Pühendunud töötajad loovad kvaliteetsemaid suhteid klientidega (panustades kliendilojaalsuse tekkesse), suudavad efektiivsemalt õppida ja areneda ning vähendavad värbamiskulusid. Lisaks mõjutab töötajate suhtumine organisatsiooni otseselt nii klientide rahulolu kui organisatsiooni tulu (Mowday 1998: 393). Ka Gelade ja Young (2005: 3) ning Masterson (2001:603) väidavad, et kõrge organisatsiooniline pühendumus on seotud kõrgendatud kliendirahulolu ja paremate müügitulemustega. Lähtudes eeltoodust saab väita, et organisatsioonilisel pühendumusel on organisatsioonis oluline roll ning pühendumuse väljundid on organisatsiooni efektiivse toimimise aluseks.

Paljud teadlased on üritanud välja selgitada, mis on pühendumuse kujunemise eeldusteks. Mitmed autorid (Steers 1977; Mathieuja; Zajac 1990; Iverson ja Buttigieg 1999; McClurg 1999, viidatud Nazari, Emami 2012: 486 vahendusel) väidavad, et organisatsiooniline pühendumus on seotud kolme liiki teguriga: isiksuseomadused, töö ja töökohaga seotud tegurid. Töötaja vanust, tööstaaži, sugu ja haridustaset on peetud organisatsioonilise pühendumuse eelduseks (Steers 1977; Angle, Perry 1981, Meyer *et al.* 2002) ja lisatud enamus organisatsioonilise pühendumuse uuringutesse. Näiteks Mathieu, Zajac (1990); Peil (2009); Camilleri ja Heijden (2007) leidsid, et pühendumus on suurem staažikamatel ja vanematel töötajatel.

Lisaks demograafilistele tunnustele võib organisatsioonilist pühendumust kujundavate isikuomaduste all vaadelda ka personaalseid loomumaseid kalduvusi nagu näiteks saavutusvajadus, vajadus ühtekuuluvustunde ning otsustusvabaduse järele, personaalne tööeetika ja keskne huvi oma töö vastu (Meyer, Allen 1991: 69). Ka Hellriegel, Slocum and Woodman (2001, viidatud Naickeri 2008:33 vahendusel) väidavad, et pühendumus võib erineda sõltuvalt töötaja isiksusest. Töötajate pühendumus on suuresti mõjutatud tema isiksuseomadustest ja käitumisest ning sellest, milline on nende varasem töökogemus. Pühendumus areneb töötajas rahulduspakkuva kogemuse tulemusel, mis on vastavuses tema väärtustega. (Meyer, Allen 1991: 70)

Meyer ja Allen(1990) toovad välja, et kõige enam mõjutab pühendumust töö ja töökohaga seotud tegurid. Kui töötaja tunneb, et tema psühholoogilised vajadused on täidetud, et tal oleks hea organisatsioonis olla ja ta tunneb end kompetentsena, siis suureneb ka tema pühendumus (Meyer ja Allen 1990:4). Tulenevalt tööd iseloomustavate karakteristikute mõjust organisatsioonilisele pühendumusele peaksid organisatsioonide juhid läbi vaatama erinevate osakondade ülesanded, muutma need huvitavamaks, pakkuma töötajatele võimalust täita laia valikut erinevaid ülesandeid; suurendama meeskonnatööd, selle asemel, et igaüks töötaks omaette; näitama töötajatele, mis on tema ülesannete roll organisatsiooni eesmärkide täitmisel; võimaldama töötajatel selgelt mõista nende pingutuse tulemust ning anda töötajatele adekvaatset tagasisidet nende töösoorituse kohta. (Camilleri, Heijden 2007: 261) Käesoleva magistritöö autori arvates tuleb siinkohal lisaks üle vaadata töötajate

vastutus, töökoormus ja leida võimalusi töötaja teadmiste ja oskuste maksimaalseks ärakasutamiseks.

Kirjanduses leiab ka viiteid sellele, et pühendumust mõjutavad töörahuloluga sarnased tegurid, nagu palk, juhtimisstiil, töökaaslased, töötingimused, edutamine ja muud töökohal pakutavad hüved (Naikeri 2008: 33). Töötajate tajus sellest, kui hästi on organisatsioon juhitud, viib tõenäoliselt kõrgema organisatsioonilise pühendumuseni ning seejärel ka kõrgema motivatsiooni ning parema soorituseni (Camilleri, Heijden 2007: 241). Juhtide võimuses on luua positiivne tööõhkond ja -tingimused, läbipaistev ja õiglane motivatsioonisüsteem, karjäärivõimalused jne. Samuti on juhtide võimuses vallandada töötaja, kes on osutunud teiste töötajate jaoks ebaneeldivaks ja stressi tekitavaks. Juhid peaksid olema ise pühendunud olles seeläbi eeskujuks oma töötajatele.

Organisatsioonipoolne toetus pühendumuse eeldusena on leidnud kinnitust Eisenbergeri ja tema kolleegide (1986) kui ka Meyer ja tema kaasautorite töös (Meyer *et al.* 2002:38). Viimased väidavad, et pühendumuse suurendamiseks peavad organisatsioonid ise üles näitama pühendumust töötajatesse luues neile arendava ja toetava töökeskkonna. Toetudes varasematele (Bies ja Tyler 1998; Folger ja Konovsky 1989 jt) ja oma uuringule tõi Masterson (2001:603) välja, et organisatsiooniline pühendumus on otseselt seotud õigluse tunnetamisega ettevõttes. Uurides teenindussektori ettevõtteid selgus, et suurema õiglustunde tajumine tõi kaasa suurema pühendumuse ja seeläbi ka suurema klientide rahulolu.

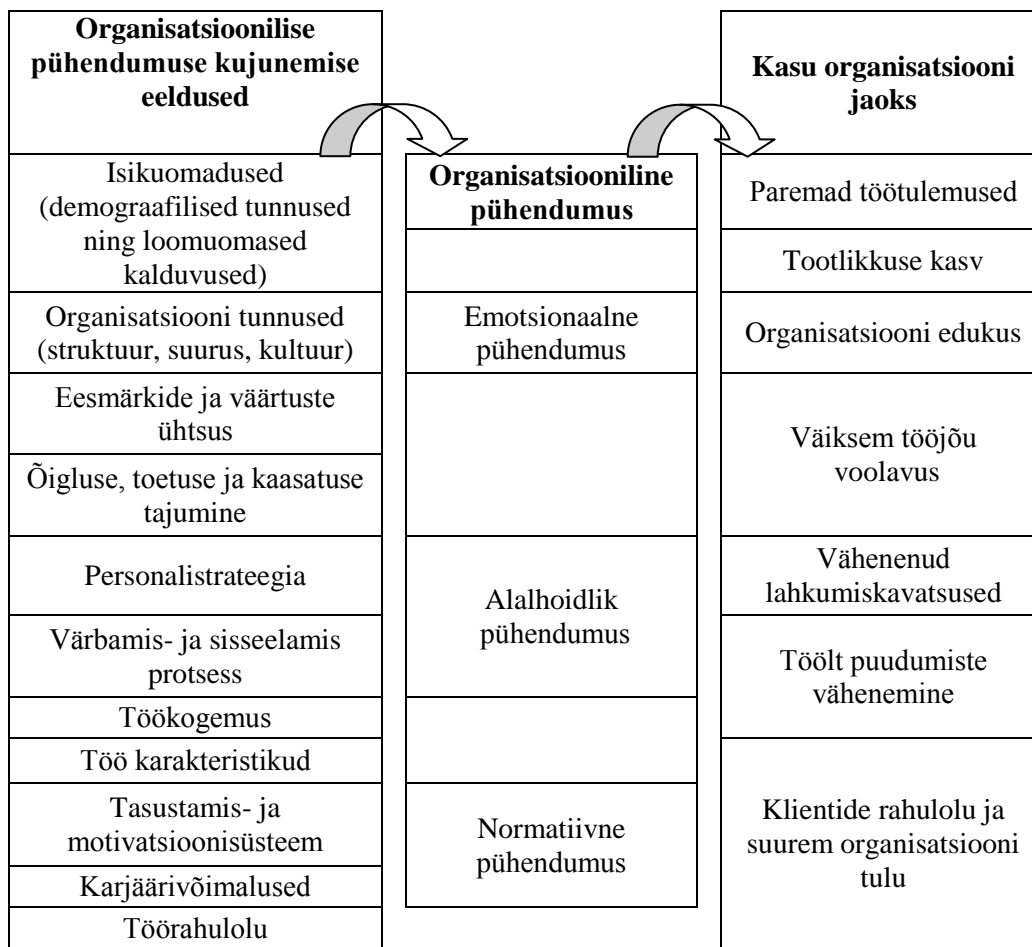
Mitmed teadlased (nt Arthur 1994; Huselid 1995; MacDuffie 1995 jt), on leidnud, et personalijuhtimise strateegia ja tööjõu volavuse, produktiivsuse, kvaliteedi ning finantsedu vahel esineb otsene seos. Tsui ja tema kaasautorid demonstreerisid (1997:1115) personalijuhtimise strateegiate ja töötajate pühendumuse vahelist seost. Leiti, et investeeringud (nt koolitused, karjääri arendamine jne) töötajatesse suurendavad töötajate kiindumuslikku pühendumust, soovi jätkata ettevõttes töötamist ja vähendavad põhjuseta töölt puudumisi. Personalijuhtimise strateegia üheks osaks peab olema hea värbamis- ja sisseelamisprotsessi olemasolu, kuna uue töötaja pühendumus sõltub paljuski sellest, kuidas

uus tööandja suudab tema ootusi täita ja ebakindlust vähendada. De Vos, Freeze (2011) leidis, et tööandjat tundma õppides otsivad uued töötajad informatsiooni oma otseselt juhilt ja kaastöötajatelt. Seega sõltub uue töötaja pühendumuse kujunemine sellest, kui meeldivaks on tehtud värbamis- ja sisseelamisprotsess juhi ja kaastöötajate poolt.

Pühendumuse kujunemise eeldusena on teadlaste poolt välja toodud ka otseselt organisatsiooniga seotud tegurid nagu organisatsioonistruktuur, suurus ja organisatsioonikultuur. Näiteks on mõningaid tõendeid, et emotsionaalne pühendumus on seotud detsentraliseeritud otsustusprotsessiga. Seos struktuuri ja pühendumuse vahel ei pruugi olla otsene, vaid võib olla mõjutatud suhetest juhiga, rolli selgusest ja töötaja tähtsusest. (Meyer and Allen, 1991: 70) On leitud, et suuremates organisatsioonides on keerulisem tõsta emotsionaalse pühendumuse taset läbi ühtekuuluvustunde loomise, kuid samas on suures ettevõttes paremad karjääri võimalused, mis suurendavad samuti pühendumust. Rowe *et al.* (1994: 477, viidatud Meijen 2007 vahendusel) leidis, et töötajate ootustele vastav organisatsioonikultuur suurendab organisatsioonilist pühendumust. See tähendab, et mida enam sobib töötajatele, kuidas asju organisatsioonis aetakse (organisatsiooni eesmärgid, väärtused, juhtimisstiil, kaastöötajate käitumine jne), seda suurem on liikmete pühendumus.

Pühendunud töötajad mõjutavad kõiki töö ja töökohaga seotud valdkondi, sealhulgas neid valdkondi, mis pole otseselt seotud ettevõtte kasumit taotleva käitumisega. Ka sellised aspektid organisatsioonilisest elust nagu töörahulolu, tööelu kvaliteet, organisatsioonikliima ja positiivne rollitaju on neis organisatsioonides kõrgemad, kus on pühendunud töötajad (Sayeed 2001: 280-281).

Järgeneval leheküljel oleval joonisel 1 on toodud kokkuvõttev tabel organisatsioonilise pühendumuse alalhoidliku, emotsionaalse kui normatiivse komponendi eeldustest ja rollist. Joonise koostamisel on peamiselt aluseks võetud Meyeri ja tema kaasautorite (2002) ja käesolevas magistritöös eelpool toodud teiste autorite seisukohad.



**Joonis 1.** Organisatsioonilise pühendumuse eeldused ja roll organisatsioonis

Allikad: Meyer ja Allen 1990, 1997; Katz, Kahn 1978 - viidatud Camilleri, Heijden 2007 vahendusel; O'Reilly, Chatman 1986; Porter *et al.* 1974; Eby *et al.* 1999; Etzioni 1971; Steers 1977; Mathieu, Zajac 1990; Mowday ja McDade'i 1979; Cohen 1993; Masterson 2001; Mowday 1998; Steers 1977; Angle, Perry 1981; Meyer, *et al.* 2002, (autori koostatud)

Üldlevinud arvamuse kohaselt kannavad pühendunud töötajad organisatsiooni väärtusi, hoolivad oma organisatsioonist ja organisatsiooni eesmärkidest ning pingutavad rohkem, kui neilt eeldatakse. Siiski on teadlasi, kes on väitnud, et organisatsioonilise pühendumuse uurimine ei ole tänapäeval enam mõistlik või vajab ümbermõtestamist. Näiteks Baruch (1998: 138) juhtis tähelepanu asjaolule, et töösuhete loomus on viimaste aastakümnete

jooksul palju muutunud, mille tulemusena ei ole pühendumus ettevõtte ja töötaja jaoks enam nii oluline. Ta väidab, et pühendumuse ja töölt lahkumise vaheline seos on aja jooksul aina vähenenud, millest võib järeldada, et tänapäeval on organisatsiooniline pühendumuse alusel aina raskem prognoosida, kes jäävad ettevõttesse ja kes mitte. Olukorras, kus organisatsiooni pühendumus oma töötajate suhtes on kahanenud, peaks töötajate pühendumus organisatsiooni suhtes ka vähenema. Näiteks on majanduslanguse perioodil organisatsioonid olnud sunnitud töötajaid koondama. Seega ei suuda organisatsioonid pakkuda töötajatele pühendumust, mida nad ise töötajatelt ootavad. Samuti toimuvad organisatsioonides muutused läbi varade müümise ja omandamise. Ettevõtetes toimuvad muutused avaldavad kindlasti mõju töötajate organisatsioonilisele pühendumusele, kuna tekib küsimus, kelle heaks tegelikult töötatakse. (Mowday 1998: 394) Leidub ka ettevõtteid, kelle juhid peavad tähtsaks ainult tulemust ja jätavad töötajad tahaplaanile. Drucker (1992: 100) suhtub skeptiliselt ettevõttesse, kes väidavad, et nende suurimaks varaks on töötajad, kuid ei käitu vastavalt sellele. Mowday (1998: 393) hinnangul leiavad kahjuks mitmed ettevõtete juhid ekslikult, et töötajal on rohkem tööd vaja, kui organisatsioonil töötajat. Seetõttu on ka mõistetav, et töötaja jaoks pole enam mõistlik end siduda jäägitult vaid ühe organisatsiooniga ning organisatsiooniline pühendumus langeb. Lisaks eelnevale kriitikale leidis Oliver (1990: 30), et pühendumuse sihtmärgiks peaksid üldse olema tegevused (nt käitumine), mitte objektid (nt organisatsioon), kuna need on muutunud väga keerukaks. Autor nõustub siinkohal väitega, et mõnikord pole ettevõttel võimalik oma püsijäämise huvides töötajate pühendumust väärtustada, kuid kindlasti on sellised olukorrad erandlikud ja organisatsiooniline pühendumus pole oma tähtsust aja jooksul minetanud.

Meyer ja Allen (1991) leidsid, et töötajad, kes tunnevad oma ettevõtte suhtes emotsionaalset pühendumust, saavutavad efektiivsuse mõttes parimaid tööalaseid tulemusi ja tunnevad suuremat ühtekuuluvustunnet ning mitterahuldavaid töösooritusi esineb nende hulgas kõige vähem. Organisatsioonide juhid suudavad muutavas olukorras paremini hakkama saada mõistes, millal ja kuidas pühendumus areneb ja kuidas pühendumus aitab vormida hoiakuid ja käitumist (Meyer, Allen 1997:10). Iga organisatsiooni juhtkond peaks

teadma organisatsioonilise pühendumuse taset oma organisatsioonis, tundma organisatsioonilise pühendumuse väljendusviise ja kujunemise tingimusi ning rakendama organisatsioonis pühendumust loovaid strateegiaid. Konkurentsitihedas keskkonnas on igal ettevõttel mõistlik panustada sellistesse aspektidesse, mida teistel organisatsioonidel pole võimalik kopeerida. Ühed olulisemad organisatsiooni iseloomustavatest näitajatest on organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur.

## **1.2. Organisatsioonikultuuri olemus ja tüübid**

Selles peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri olemusest ja organisatsioonikultuuri tüpoloogial põhinevatest mudelitest. Kuigi erinevaid mudeleid on palju, peatub käeoleva töö autor põhjalikumalt Cameron'i ja Quinn'i koostatud konkureerivate väärtuste käsitlusel (*Competing Values Framework- CVF*), mille alusel on erinevate tüüpide tajumise alusel võimalik välja tuua organisatsioonile iseloomulik organisatsioonikultuuri muster. Käsitletakse ka teiste teadlaste poolt välja toodud erinevaid organisatsioonikultuuri iseloomustavaid tüüpe ja püütakse leida ühisosa.

Organisatsioonikultuuri uuringud said alguse 1980- ndate alguses, kui Ameerika suured kontsernid võrdlesid end Jaapani ettevõtetega ja ei mõistnud, miks jaapanlased on neist edukamad. Uurijad ja teadlased pakkusid vastuseks erinevaid põhjuseid, kuid tänaseks päevaks on liidrid mõistnud, et konkurentsivõimelise ettevõtte aluseks on organisatsioonikultuur, mis sobib väliskeskkonna nõudluse ja ettevõtte strateegiaga. (Alvesson 2002: 2; Mintzberg, *et al.* 2005: 264) Costly and Todd (1987: 13, viidatud Naickeri 2008 vahendusel) väidavad, et töötajad töötavad raha pärast, kuid mitte ainult. Töötajate jaoks on oluline, et nad saaksid olla uhked ettevõtte üle, kus nad töötavad, et neil oleksid head suhted kolleegide ja juhtidega ning, et nad tunneks, et nende tööd väärtustatakse. Paljud tegurid mõjutavad indiviide ja gruppe organisatsioonis ning paljude teadlaste arvates parim viis nende suhete iseloomustamiseks on organisatsioonikultuur. Seega on kultuuri kujundajateks suuresti inimesed, kes kuuluvad organisatsiooni.



E. H. Schein (2004: 17) defineerib organisatsioonikultuuri (edaspidi ka OK) kui ühiste baasarsaamade mudelit, mille grupp inimesi on omandanud, lahendades ühiselt väliskeskkonnaga kohanemise ja grupisisese ühtsusega seotud probleeme ning mille rakendamine on andnud piisavalt häid tulemusi, et pidada teda kehtivaks ning uutele liikmetele edasi õpetamise vääriliseks kui korrektset viisi nimetatud probleeme mõista, tajuda ja tunda. Organisatsioonina käsitletakse kindla inimrühma ühiste eesmärkide saavutamiseks moodustatud ja terviklikult korraldatud ühendust, mis taotleb oma eesmärkide saavutamiseks ja selleks vajalike ülesannete lahendamiseks sisemiste ressursside tervikuks koondamist ja jõupingutuste efektiivset suunamist ning kooskõlastamist. Seda tehes püüab organisatsioon kaasa minna muutuva keskkonnaga või vajadusel sellele vastu astuda. (Berson 2008:616)

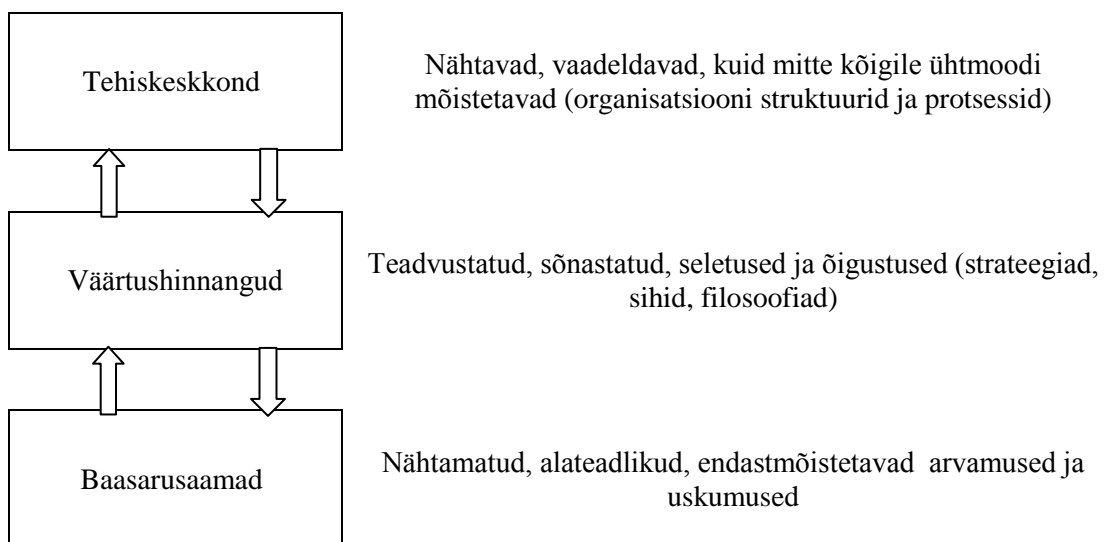
OK-i käsitletakse nii juhtimise-, organisatsioonikäitumise kui ka organisatsioonianalüüsi kontekstis. Klassikaline juhtimisteooria käsitleb OK-i kui vahendit majanduslike näitajate saavutamisel, nagu efektiivsus, kvaliteet ning töötajate ja klientide rahulolu. Postmodernne käsitus rõhutab OK-i sotsiaalset aspekti ning käsitleb OK-i kui sotsiaalset keskkonda töötajate vajaduste rahuldamisel (Saame 2008:12). Seega on organisatsioonikultuuri käsitlemisel oluline roll organisatsiooni töötajatel ja nende käitumisel, sealhulgas ka organisatsioonilisel pühendumusel.

Organisatsioonikultuuri kui nähtuse avamisel on palju erinevaid tõlgendusi nii kontseptuaalsel kui ka instrumentaalsel tasandil ja seda peamiselt seetõttu, et puudub ühtne arusaam sellest, millised komponendid organisatsioonikultuuri moodustavad ning millised on peamised mõjutegurid, mis seda kujundavad (Reino 2009: 239). Uurijad on OK defineerinud kui oodatud käitumisviisi kogumit, mis on üldiselt toetatud grupi poolt (Schwartz and Davis, 1981). Organisatsioonikultuuri võib mõista ka kui jagatud väärtuste, arusaamade, uskumuste ja normide kogumit, mis ühendavad liikmeid (Gomez-Meija, Balkin *et al.* 2005: 145; Kezar 2001: 51). Organisatsioonikultuur on orgaaniline ning dünaamiline nähtus, mis on mõjutatud samaaegselt mitme tasandi kaudu, samas organisatsioonikultuuri otse juhtimine näib ebareaalne (Reino 2009: 11). Hofstede, *et al.* (1990:286) toovad esile organisatsioonikultuuri sarnasuse erinevate käsitluste vahel, kus

organisatsioonikultuuri on selgitatud järgmiselt – kultuuri peetakse organisatsiooni “pehmeks pooleks”; ta on terviklik, ajalooliselt kujunenud ja sotsiaalselt konstrueeritud ning seetõttu raskesti muudetav nähtus.

OK kujunemisel ja kujundamisel on oluline roll organisatsioonikultuuri allikatel, milleks on asutajad/liidrid ja ajalugu, väline keskkond ning töötajad ja nende vahelised suhted. Kõigi nende tegurite koosmõjul kujunevad organisatsioonile omased OK jooned. Organisatsioonide kultuurid erinevadki seetõttu, et need on loodud erinevate liidrite poolt, erinevates tingimustes, seisukorras, turgudel ja organisatsioonides on kasutusel erinev tehnoloogia (Ivanchevich, Matteson 1990: 42). Kirjanduse analüüsist selgub, et OK mõjutegurid võib tinglikult jaotada kolme kategooriasse: esiteks, kontekstuaalsed tegurid, mis on seotud eelkõige väliskeskkonnaga (rahvuskultuur, ühiskond, tööstuharu jmt); teiseks organisatsioonilised tegurid (nt organisatsiooni ajalugu, vanus, suurus jmt) ning kolmandaks inimesed (organisatsiooni loojad, omanikud, liidrid, organisatsiooni liikmed) (Reino 2009: 248).

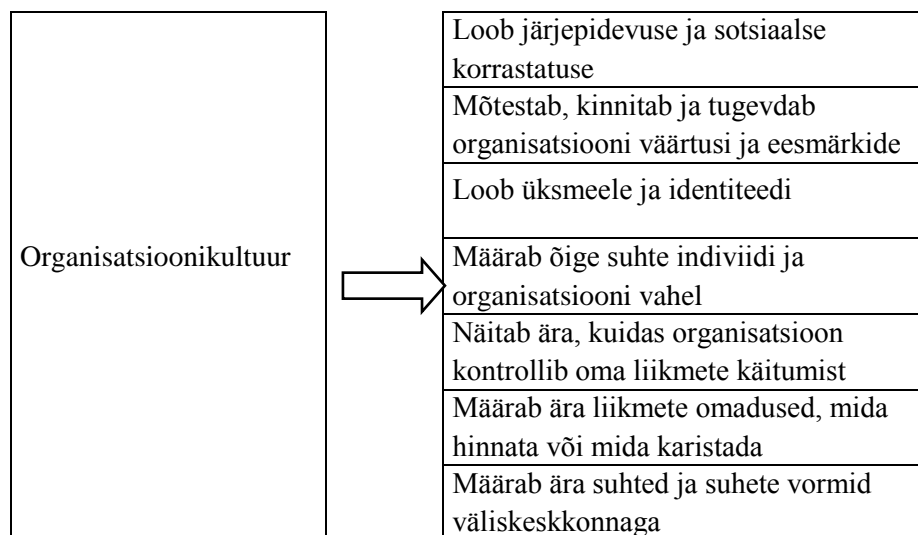
Kuna OK on mitmemõõtmeline nähtus pole tema mõistmine ja analüüsimine kerge. Toetudes Edgar Scheini väljatöötatud kolmekihilisele OK mudelile (vt joonis 3) on uurijad rõhutanud, et OK mõistmisel on oluline välja tuua erinevad tasandid, mis mõjutavad OK-d.



**Joonis 2.** Organisatsioonikultuuri mudel (Schein 2004: 26)

Nad selgitavad, et OK tasandid koosnevad nii nähtavatest (nt riietus, kontorikujundus) kui ka nähtamatutest (nt väärtused, uskumused) elementidest, kusjuures viimased võivad olla alateadlikud ja erinevate inimeste jaoks erinevalt mõistetavad. Seega võivad mõned väärtused olla väga sügavalt juurdunud ja saanud OK osaks, ilma et organisatsiooni liikmed neid väärtusi ise teadlikult tunnetaksid. Need väärtused ja baasarusaamad juhivad töötajaid organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja peegelduvad organisatsiooni tagasi ning loovad omakorda uusi väärtusi. (Daft 1999:184)

OK täidab olulisi funktsioone, kuna sellest sõltub organisatsiooni kui terviku toimimine. OK annab töötajatele organisatsiooni identiteedi tähenduse, mis seonduvad nii väärtustega, kui sellega, kuidas asju organisatsioonis tehakse. Trice ja Beyer (1993) väidavad, et OK funktsioonideks on kollektiivse ebakindluse juhtimine, sotsiaalse korrastatuse, identiteedi, järjepidevuse loomine ning organisatsiooni väärtuste kinnitamine, tugevdamine, mõtestamine ja loomine. Organisatsioonikultuur ühendab liikmeid omavahel ja nad teavad, kuidas teineteisega suhelda ning aitab organisatsioonil kohanduda väliskeskkonnaga (Daft 1999: 184). Kokkuvõtvalt on OK funktsioonid toodud järgneval joonisel 3.



**Joonis 3.** Organisatsioonikultuuri funktsioonid

Allikad: Trice ja Beyer, 1993, Harrison 1995, Daft 1999 (autori koostatud)

Võttes kokku erinevate autorite seisukohad, on Smircich (1983) välja toonud organisatsioonikultuuri funktsioonid järgmistest aspektidest lähtuvalt: organisatsioonikultuur loob organisatsiooni liikmetele identiteeditunde, suurendab pühendumust organisatsioonile või selle üksusele, tagab süsteemi stabiilsuse ning mõjutab organisatsiooni liikmete käitumismustreid.

Tugevat organisatsioonikultuuri iseloomustab mitmete teadlaste (Reino 2009: 250; Vadi 2000) arvates organisatsiooniliikmete sarnane OK tajumine; ühised väärtused, tõekspidamised, hoiakud. Nõrga organisatsioonikultuuri puhul on iseloomulikuks näiteks liikmetevahelised suhtlemisprobleemid ja erimeelsused. Liikmetel puudub ühine identiteet. Teadlased on välja toonud, et tugeval organisatsioonikultuuril on ettevõtte tulemusele poistiiivne mõju ja viimase olemasolu vähendab formaalse juhtimise vajadust. O'Reilly (1991) väidab, et tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtetes on töötajatel tihtipeale kõrgem pühendumus.

Organisatsioonikultuuri uurimiseks on välja töötatud mitmeid mudeleid, mille aluseks on erinevad määratlused ja dimensioonid. Erinevad autorid on määratlenud OK-d erinevate tüpoloogiate alusel võttes aluseks erinevad dimensioonid. Näiteks Cameron, Quinn (1999) on koostanud mudeli, mille alusel organisatsioonikultuuri iseloomustatakse paindlikkusele ja stabiilsusele ning sise- ja väliskeskkonnale orienteerituse määra alusel. Goffee ja Jones'i liigitavad organisatsioonikultuuri läbi solidaarsuse ning sotsiaalsuse dimensiooni nelja tüüpi (Schein 2004: 194). R. Daft on organisatsioonikultuuri ja efektiivsuse, mis sobiks keskkonna, strateegia ning väärtustega, sidunud nelja kultuurikategooriaga, mis tuginevad kahele dimensioonile – väliskeskkonnast tulenevale muutlikkuse või stabiilsuse määrale ning strateegilise fookuse määrale, mille võrra on organisatsioon sisse- või väljapoole pööratud. Harrisoni idee kohaselt iseloomustavad organisatsiooni ideoloogiat kaks skaalat – tsentraliseeritus ning formaliseeritus. Kuna organisatsioonikultuuri tüüpidel põhinevaid käsitlusi on mitmeid, toob autor (vt tabel 3) autor välja viie teadlase poolt kujundatud organisatsioonikultuuri mudelid.

**Tabel 3.** Organisatsioonikultuuride võrdlus tüpoloogiate alusel

K. S. Cameron, R. E. Quinn	R. Harrison	R. L. Daft	R. Goffee, G. Jones	E. Curry
<i>stabiilne, paindlik / fookus sisse, välja</i>	<i>tsentraliseeritus/ formaliseeritus</i>	<i>muutlik, stabiilne/ fookus sisse, välja</i>	<i>solidaarsus/ seltsivus</i>	<i>tsentraliseeritus /formaliseeritus</i>
Ad hoc kultuur ( <i>the Adhocracy culture</i> ) – dünaamilisus, ettevõtlikkus, innovaatiline areng, muutustele avatus.	Ülesandekeskne ( <i>achievement- or task oriented</i> ) eesmärgi saavutamise vajadus läbi vajalike uuenduste, madal formaliseeritus.	Kohanduv kultuur ( <i>the Adaptability culture</i> ) – muudatustele avatus, paindlikkus, innovatsioon, kliendirahulolu.	Kogukondlik ( <i>Communal</i> ) – kõrge solidaarsus ja kõrge seltsivus.	Mõjukuse kultuur ( <i>the Power culture</i> ) – uuendused sõltuvad liidrist, selged eesmärgid, motiveeritud töötajad.
Hierarhia kultuur ( <i>the Hierarchy culture</i> ) – formaliseeritus, struktureeritus, stabiilsus.	Rollikeskne ( <i>role oriented</i> ) – kõrge tsentraliseeritus, formaliseeritus, bürokraatia, hierarhia.	Bürokraatia kultuur ( <i>the Bureaucratic culture</i> ) – sisemine fookus, stabiilsus, ratsionaalsus, koostöö.	Fragmentaalne ( <i>fragmented</i> ) – madal solidaarsus ja seltsivus (sotsiaalsus).	Rolli kultuur ( <i>the Role culture</i> ) – struktureeritus, kõrge formaliseeritus.
Turule suunatud kultuur ( <i>the market culture</i> ) – orienteeritud toodangule, konkurentsile ja tulemuslikkusele.	Võimukeskne ( <i>power oriented</i> ) – edu saavutamise vajadus, madal formaliseeritus, oluline on tulemus.	Saavutuste kultuur ( <i>the Achievement culture</i> ) – visiooni olulisus, juhendumine organisatsiooni eesmärkidest.	Edasipüüdlik ( <i>mercenary</i> ) – kõrge solidaarsus ja madal seltsivus.	Saavutuste kultuur ( <i>the Achievement culture</i> ) – eesmärkide täitmisele suunatud, töötajate saavutusvajadus.
Klanni kultuur ( <i>the clan culture</i> ) – hoolivus, ühtekuuluvus. kollektiivsete tulemuste hindamine.	Isikukeskne ( <i>support oriented</i> ) – hoolivus, ühtekuuluvus, madal tsentraliseeritus ja formaliseeritus	Klanni kultuur ( <i>the clan culture</i> ) – fokuseeritus sisemisele sidususele, töötajate vajadustele.	Võrgustikuline ( <i>networked</i> ) – kõrge sotsiaalsus ja madal solidaarsus.	Toetav kultuur ( <i>the Support culture</i> ) – toetus, usaldus liikmete vahel, liigne seotus liikmete vahel.

Allikad: (Shein 2004: 195; Harrison 1972: 120; Roots 2002: 165; Cameron, Quinn 1999: 47; Daft 1999: 194; Curry 1992, viidatud Jason Martin 2006: 4-5 vahendusel ( autori koostatud).

Tabelist 3 on näha, et mõned autorid on siinkohal nimetanud OK tüüpe oma käsitlustes sarnaste nimedega, kuid tõlgenduse osas on ka erinevusi. Cameron ja Quinn'i, Harrison'i, Daft'i ning Curry tüpoloogia puhul saab väja tuua rohkem sarnasusi.

„Ad hoc kultuur“ ja „kohanduv kultuur“ on paindlikud, nende fookus on väljapoole suunatud, töötajad loomingulised ja eksperimenteerivad, muutustele avatud. Ka "Ülesandekeskse kultuuri" osas võib välja tuua uuendustele ja avatusele orienteerituse niikaua, kuni see aitab saavutada organisatsiooni eesmärgi. „Mõjukuse kultuuri“ puhul on oluline liider, kes otsustab ainuisikuliselt ja tegutseb otsustavalt, kuid alati organisatsiooni hea käekäigu huvides. Kuigi töötajad teavad eesmärgi ja on nende nimel ettevõtlikud ja uuendusmeelsed, on siinkohal oluline liidriks saadav positiivne tagasiside. Kogukondliku kultuuriga saab siin ühise joone tuua avatuse osas, kuna seda tüüpi iseloomustab muuhulgas kõrge seltsivus.

"Hierarhia kultuuris" saab paralleelse tuua kõigi teiste teadlaste käsitlusega kõrge formaliseerituse ja stabiilsuse osas. "Bürokraatia kultuuri" iseloomustab fookus sissepoole, stabiilne keskkond. Isiklik osalus on väiksem, kuid koostöö liikmete vahel on hea. Curry "rolli kultuuri" ja Harrisoni "rollikeskse kultuuri" puhul on ühendavaks iseloomujooneks eelnevatega rohkete reeglite olemasolu organisatsioonis ja tööprotsesside reglementeeritus. Sellises organisatsioonis pole töötajate initsiatiiv oluline ja seepärast pole töötajatel võimalik oma kompetentsi rakendada. "Fragmentaalsele" kultuurile on iseloomulik sõltumatus ja liikmed hoiavad rohkem omaette.

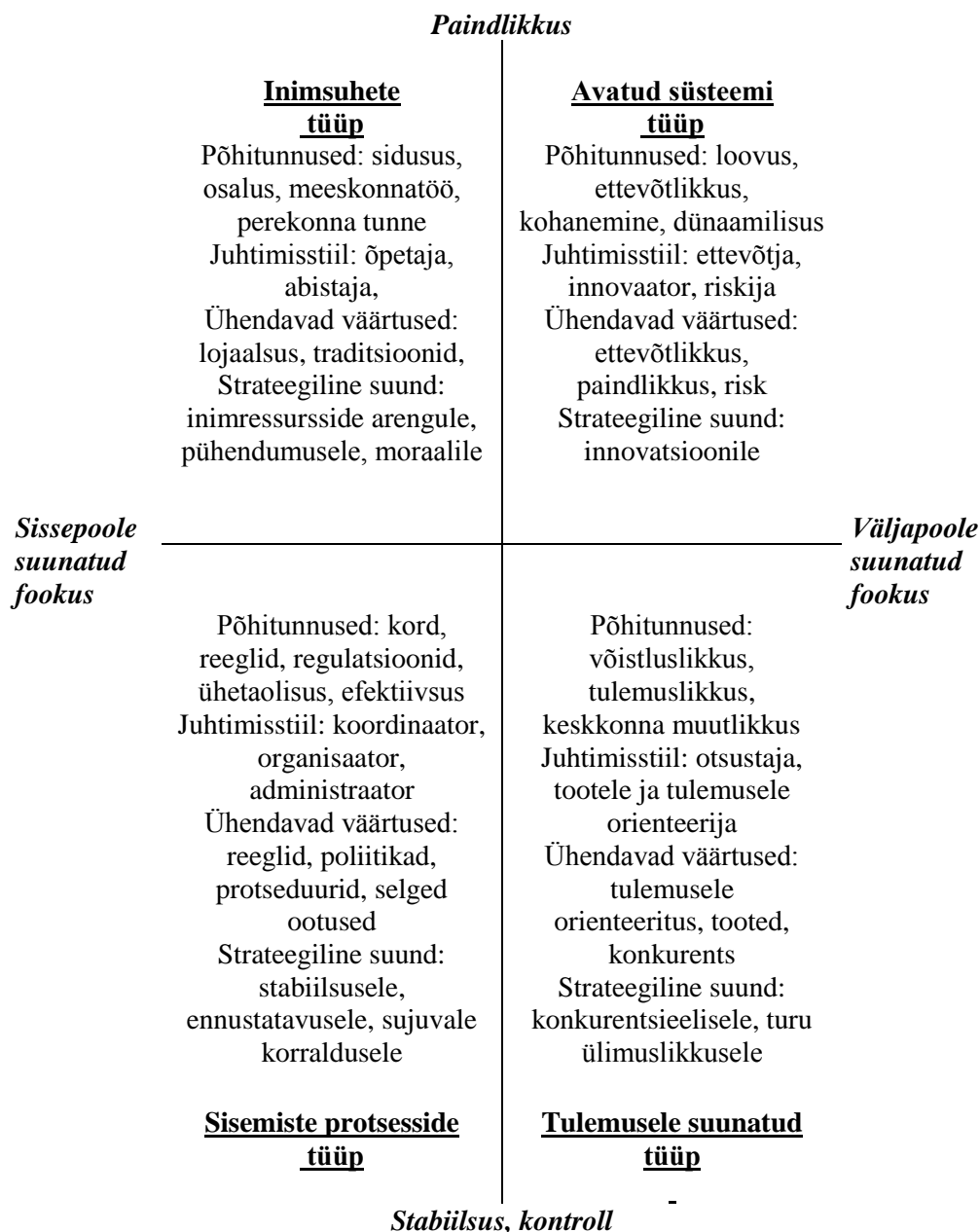
„Turule suunatud kultuuri“ ja nelja teise teadlase ühisosana saab välja tuua orienteerituse tulemustele ja eesmärkide saavutamisele. Töötajaid iseloomustab kõrge saavutusvajadus, ja motiveeritus.

"Klanni kultuuril" on samuti palju ühiseid jooni erinevate käsitluste osas. "Isiku", "klanni kultuuri", "Võrgustunud" ja "Toetava" kultuuri osas võib välja tuua ühise joonena inimestevahelised head suhted. Cameron ja Quinn'i, Curry ja Harrison rõhutavad ühtekuuluvust ning madalat formaliseeritust ja tsentraliseeritust. Sellised organisatsioonid väärtustavad oma organisatsiooni liikmeid. Curry "Toetava kultuuri" puhul on arvatud, et liigne seotus töötajate vahel võib segada töökohustuste täitmist. Organisatsioon ja selles töötavad inimesed on sellise kultuuri tüübi puhul kõige olulisemad, mis võib tekitada lisaks teenindusele ka probleeme era- ja tööelu tasakaalu osas.

Kuigi erinevad autorid on organisatsioonikultuuri kirjeldamiseks ja mõõtmiseks välja töötanud erinevaid tüpoloogial põhinevaid mudeleid, on neil kõigil üks ühine omadus - need on funktsionaalsed peegeldades adekvaatselt tegelikkust (Roots 2002: 142). Tüpoloogiate kasutamine aitab võrrelda erinevaid organisatsioone kindlate organisatsioonikultuuri tüübile omaste tunnuste alusel ja välja selgitada, milline tüüp on domineeriv. Järgnevalt peatub autor Quinn'i ja Cameron'i tüpoloogia käsitlusel, kuna seda peetakse üheks põhjalikumaks tööks organisatsioonikultuuri diagnostikas, andes muuhulgas ette võimalikud lahendused organisatsioonikultuuri suunamiseks.

Paindlikkusele ja stabiilsusele ning sise- ja väliskeskkonnale orienteeritud OK-i kirjeldava konkureerivate väärtuste mudeli (*competing values framework, CVF*), on välja töötanud Robert E. Quinn ja Kim S. Cameron 1981. aastal. Sellel mudelil põhinevaid uurimisvahendeid on välja töötanud ja kasutanud paljud uurijad. Eestis on näiteks kohandatud küsimustikku kasutanud Vinkel (2008). Konkureerivate väärtuste algse mudeli alusel on Reino (2009) poolt välja töötatud ka eestikeelne organisatsiooni konkureerivate väärtuste küsimustik (OVK). Viimase alusel on Eestis läbi viidud mitmeid uuringuid (nt Saame 2008, Kallas 2010 jt). Antud mudelit on erinevad autorid kasutanud just hea valiidsuse tõttu. Seega on ka käeoleva magistritöö uuring ettevõttele iseloomuliku organisatsioonikultuuri mustri välja toomiseks läbi viidud just selle küsimustiku alusel.

Konkureerivate väärtuste mudel põhineb kahel dimensioonil (vt joonis 4). Üks diferentseerib tulemuslikkuse iseloomustamiseks paindlikkuse, dünaamilisuse, tegevusvabaduse ja teisalt stabiilsuse, korra ja kontrolli. Teine dimensioon eristab ühelt poolt sisemise fookuse, integratsiooni, ühtsuse ja teiselt poolt välimise fookuse, konkurentsi Cameron'i ja Quinn'i (2006:24). Nimetatud kahe telje kombineerimisel tekkivatele neljale organisatsioonikultuuri tüübile vastavad väärtused on vastandlikud ning omavahel konkureerivad.



#### Joonis 4. Konkureerivate väärtuste mudel

Allikas: Cameron'i ja Quinn'i (2006: 35-45,46; 244-226); Reino (2009:247); (autori koostatud).

Et organisatsioonitüübid oleks nii Eesti kontekstis kui ka mujal arusaadavad on allpool välja toodud mõlemad nimetused, mis aitab paremini võrrelda erinevate autorite töid. Seega kahe dimensiooni alusel välja joonistuvad nelja tüübi nimetused on järgnevad: (Cameron, Quinn 2006:221; Reino 2009: 247):



1. Inimsuhete tüüp – klanni kultuur (*Human Relations Model / the Clan culture*),
2. Avatud süsteemi tüüp – ad hoc kultuur (*Open System Model / the Adhocracy culture*),
3. Sisemiste protsesside tüüp – hierarhia kultuur (*Internal Process Model / the Hierarchy culture*),
4. Tulemustele suunatud tüüp – turule suunatud kultuur (*Rational Goal Model/ the Market culture*).

Inimsuhete tüübi märksõnadeks on hoolivus, ühtekuuluvustunne, koostöö, lojaalsus, traditsioonid. Selline organisatsioon on pühendunud töötajatele ja panustab töötajate arengusse. Puuduvad kindlad reeglid ja protseduurid. Selliseid organisatsioone juhitakse läbi meeskonnatöö ja töötajate arendamise ning juhtkonna peamine ülesanne on võimustada töötajaid, väärtustada nende osavõtlikkust, pühendumust ja lojaalsust. (Cameron, Quinn 2006:41-43; Roots 2002: 137-142)

Avatud süsteemi tüüp väljendab dünaamilisust, ettevõtlikkust, innovaatilist töökohta. Töötajad on riskialtid ja muutustele avatud. Pühendumine eksperimenteerimisele ning innovatsioonile on kui liim, mis hoiab organisatsiooni koos. Soovitakse olla esirinnas uute teadmiste, toodete ja teenuste loomisel. Valmisolek muudatusteks ja uuteks väljakutseteks on tähtis. Edu aluseks peetakse unikaalseid ja originaalseid tooteid ning teenuseid. Juhid on kui visionäärid, innovaatorid ja riskeerijad. Oma töötajatelt oodatakse ja neis püütakse arendada ettevõtlikkust, loovust ja aktiivsust. (*Ibid.*: 45)

Sisemiste protsesside tüübile on iseloomulik struktuuritasandite paljusus ja standardiseeritud protseduurid. Protседuurireeglid määravad, mida ja kuidas töötajad tegema peavad. Edu aluseks peetakse stabiilsust ja ladusat toimimist ning efektiivsust. Edutamine käib kindlate reeglite alusel. Juhte võib kirjeldada, kui tõhususele orienteeritud administraatoreid, koordineerijad ja korraldajad. (*Ibid.*: 38)

Tulemustele suunatud tüüp on orienteeritud toodangule, konkurentsile ja tulemuslikkusele. Inimesed on võitlushimulised ja pühendunud, just see saavutusvajadus hoiab ka organisatsiooni koos. Organisatsioon mureseb oma reputatsiooni ja edu pärast. Pikaajaliselt on tähtis mõõdetavate eesmärkide ja sihtide saavutamine. Edukuse mõõdikuks

on turuosa hoidmine ja suurendamine, seega konkurentide edastamine. Juhid on ranged ja nõudlikud hinnates töötajaid tulemuse saavutamise alusel. (*Ibid.*: 40)

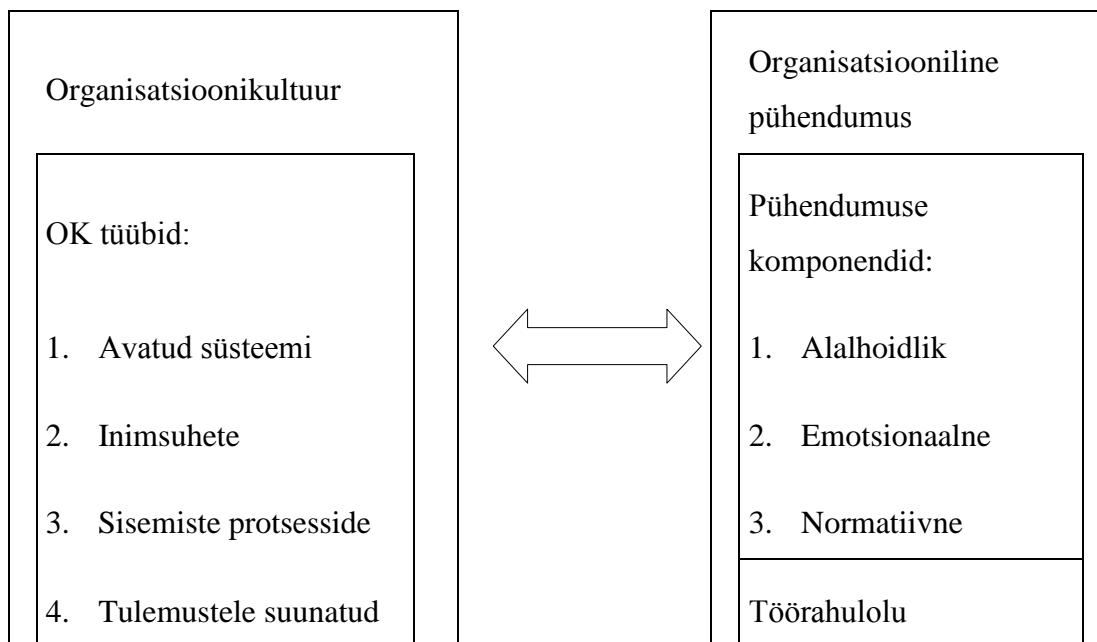
Organisatsioonikultuuri tüüpidele iseloomulikud tunnused eksisteerivad kõikides organisatsioonides, kuid erinevus seisneb selles, kui tugevalt erinevad kultuuri tüübid avalduvad. Mitmed tüüpide kirjeldused tõid välja pühendunud töötajate olulisuse. Seoses organisatsioonilise pühendumuse otsese mõjuga ettevõtte finantstulemustele ja kliendisuhetele on selle taseme jälgimine ja juhtimine organisatsioonidele äärmiselt oluline. Organisatsioonikultuur loob liikmetele identiteeditunde, tagab stabiilsuse ja mõjutab organisatsiooni liikmete käitumismustreid.

Organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse seoseid läbi teooria ja varasemate uuringute käsitletakse järgnevas alapunktis.

### **1.3. Organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse vahelised seosed**

Palju on uuritud organisatsioonikultuuri mõju organisatsiooni sooritusele ja tulemuslikkusele. Näiteks on Cameron ja Quinn (1999) toonud välja, et edukad ettevõtted on loonud organisatsioonikultuuri, mis on nende jaoks muutunud konkurentsieeliseks. Tulemuslikkuse kõrval on vaadeldud ka organisatsioonikultuuri ja tööga seotud väljundite, sh pühendumuse omavahelisi seoseid.

Käesolevas alapunktis tuuakse välja organisatsioonikultuuri mõju, tutvustatakse varasemate uuringute põhjal organisatsioonilise pühendumuse, töörahulolu ja OK vahelisi seoseid. Seoste uurimisel püütakse muuhulgas välja tuua ka seosed erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide ja pühendumuse komponentide vahel (vt joonis 5).



**Joonis 5.** Uuritavad OK ja pühendumuse vahelised seosed, kus OK põhineb konkureerivate väärtuste mudelile ja organisatsiooniline pühendumus Meyeri ja Alleni mudelile (autori koostatud).

Paljud käsitletud uuringutest tõestasid organisatsioonikultuuri ja pühendumuse seose olemasolu organisatsiooni sooritusega, millest võib eeldada, et neil on ka omavahel seos.

Tuues välja erinevate autorite seisukohad, väidab Reino (2009), et tugeval, ühtselt tajutud kultuuril on ettevõtte sooritusele positiivne mõju. Võttes aluseks erinevad organisatsioonikultuuri tüübid, on mitmete uuringute põhjal leitud, et ainult teatud kultuuritüüpidel on positiivne mõju organisatsiooni majandusnäitajatele (vt nt Deshpandé ja Farley 2004; Ogbonna ja Harris 2000; Bellou 2007; Mayer *et al.* 1995, viidatud Reino 2009 vahendusel). Näiteks Calori ja Sarnin (1991:49, viidatud Naickeri 2008 vahendusel) viisid läbi uurimuse, mis kinnitas, et organisatsioonikultuuril on mõju majandustulemustele ja väärtused, nagu paindlikkus, avatus, osavõtlikkus, ühiskondlik panus, solidaarsus, olid seotud ettevõtte soorituse paranemisega. Erinevad uuringud näitasid, et meeskonnatööle ja töötajate arengusse panustav, avatud kultuur avaldab tulemustele positiivsemat mõju, kui sissepoole fookusega ja bürokraatlik kultuur (Naickeri 2008:26-28).

Mitmed uuringud tõestavad, et organisatsioonikultuuri mõju organisatsiooni tulemuslikkusele pole universaalne, vaid seose sisu mõjutab mõni lisamuutuja. Nii näiteks võib välja tuua organisatsiooni suuruse (nt Denison ja Mishra 1995) ja organisatsiooni tegevusvaldkonna (Gordon 1985; Christensen ja Gordon 1999) mõju organisatsioonikultuuri ja organisatsiooni tulemuste vahelistele seostele.

Autor nõustub siinkohal Reino (2009) jt teadlaste arvamusega, et organisatsiooni sooritust mõjutavad eelkõige inimesed ning seega on otstarbekas analüüsida seda, mismoodi organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooni liikmete käitumist ja sealhulgas pühendumist organisatsioonis. Empiirilised uuringud on näiteks toonud esile organisatsioonikultuuri mõju hoiakutele ja käitumisele organisatsioonis (nt Vanderberghe ja Peiró 1999), tööga rahulolule (Moynihan ja Pandey 2007; Lund 2003; Tzeng *et al.* 2002; Tawfik *et al.* 2013); pühendumisele (Wells *et al.* 2007; Silverthorne 2004; Ritchie 2000; VanVuuren *et al.* 2008; Tawfik *et al.* 2013 jt), tööjõu volavusele (Amos ja Weathington 2008; Sheridan 1992).

Pühendumuse seost organisatsioonikultuuriga on uuritud mitmete teadlaste poolt, kuid kuna eelnimetatud on vaadeldud väga erinevaid meetodeid kasutades, pole ühisosa välja toomine väga lihtne. Konkreetselt konkureerivate väärtuste mudelil põhineva uurimuse viis läbi Van Vuuren (2008) ja leidis, et erinevad pühendumuse komponendid on seotud erinevate OK tüüpidega ja seega OK erinevate dimensioonidega. Emotsionaalne pühendumine oli seoses OK-ga, mida iseloomustab sisemine fookus ja paindlikkus. Lisaks väidab Van Vuuren, et Sisemiste protsesside tüüp, mida iseloomustab sisemine fookus ja stabiilsus, on seotud normatiivse pühendumusega. Kuid sellised OK iseloomulikud jooned, mis rõhuvad välisele fookusele, on seotud emotsionaalse pühendumusega - Ad hoc kultuur korreleerus emotsionaalse pühendumusega ja Tulemuste tüüp on seotud normatiivse pühendumusega.

Goodman (2001) leidis oma uuringus, et Klanni (Inimsuhete tüübi) kultuuri tüübil oli positiivne seos pühendumusega ja negatiivne seos tööjõu volavusega. Samas Hierarhia kultuuritüüp korreleerus negatiivselt pühendumusega ning positiivselt kavatsusega

ettevõttest lahkuda. Finegan (2000) uuringust selgub, et töötajate poolt tajutud erinevad organisatsioonile omased väärtused on seotud erinevate pühendumuse komponentidega. Kui töötajad tajusid organisatsiooni väärtustena inimeste vahelisi häid suhteid (nagu koostöö, lahkus, viisakus) ja visiooni (avatus, loomingulisus), siis nende töötajate osas oli ka kõrgem emotsionaalne ja normatiivne organisatsioonilise pühendumuse tase. Need töötajad, kes tunnetasid, et organisatsiooni väärtused on iseloomustatud näitajate poolt, nagu loogika, ökonoomsus, hoolsus ja kuulekus, ettevaatlikkus ja formaalsus, olid enam alalhoidlikult pühendunud. Samuti toodi eelnevalt kirjeldatud uuringus välja, et mida enam ühtisid organisatsiooni ja töötaja väärtused, seda kõrgem oli emotsionaalne pühendumus. Moon (2000) leidis positiivse seose organisatsiooni eesmärgi selguse ja pühendumuse vahel.

Dubbelboer (2011) tõi oma uuringus välja, et töötajad, kes tunnetasid enam Tulemuste ja Sisemiste protsesside OK tüüpi, olid emotsionaalselt vähem pühendunud ja näitasid pigem kõrgemat alalhoidlikku pühendumust. Vastupidine oli tulemus Avatud süsteemi tüübi ja inimsuhetele suunatud tüübi osas. Inimsuhete tüüp oli positiivselt seotud emotsionaalse pühendumusega ja negatiivselt korreleerunud alalhoidliku pühendumusega. Emotsionaalse pühendumusega töötajatel oli tunduvalt väiksemad lahkumiskavatsused.

Ezirim ja tema kolleegid (2012) uurisid samuti pühendumuse ja organisatsioonikultuuri seoseid ning tõid välja, et tulemuslikkust rõhutav kultuur oli positiivselt seotud nii alalhoidliku, kui ka normatiivse pühendumusega, kuid negatiivselt seotud emotsionaalse pühendumusega. Avatust ja initsiatiivi ning inimsuhteid väärtustav kultuur oli positiivselt seotud kõigi pühendumuse komponentidega, millest nad järeldasid, et pannes organisatsioonis rõhku uuenduslikkusele ja inimsuhetele on võimalik suurendada kõiki pühendumuse komponente. Bürokratlik kultuur oli negatiivselt seotud kõigi pühendumuse komponentidega.

Astri (2012) leidis, et kui ettevõtet iseloomustavad kommunikatsioon, töötajate koolitused, arendamine, tunnustamine ja koostöö, siis ollakse enam emotsionaalselt pühendunud. Ortega Parra *et al.* (2013) toovad samuti oma uuringus välja, et inimsuhetele ja eetikale

rõhuv OK on seotud emotsionaalse pühendumusega. Seisukoht, et Avatud süsteemile iseloomulikud jooned mõjutavad pühendumust ja töörahulolu, leidis kinnitust ka Yiing, Ahmad (2009) uuringus. OK mõjutab ka seda, kas töötajad soovivad oma tööga panustada organisatsiooni tegevustesse. Austraalia ravisutuses läbi viidud uuringus leiti oluline positiivne seos töötajate pühendumuse ja innovaatilise ning toetava OK-i vahel, samal ajal kui bürokraatlik OK ja töötajate pühendumus olid nõrga negatiivse seosega (Lok, Crawford 1999).

Olles uurinud töötajate pühendumuse eeldusi märgib Camilleri (2006: 77-79), et emotsionaalse pühendumise arendamiseks peab organisatsioonis olema kultuur, kus: 1) töötajaid koheldakse austusega ja nendega arvestatakse ning töötajad tunnevad end väärtuslike ja hinnalistena; 2) allüksuste juhid annavad töötajatele selgeid signaale, et organisatsioon on kõrgel määral keskendunud kvaliteedile ja ühiskonna teenimisele; 3) juhid defineerivad selgelt töötajate vastutuse; 4) juhid korraldavad töö ümber ja rikastavad seda niiviisi, et töötajad saavad maksimaalselt rakendada oma teadmisi ja oskusi; 5) juhid tagavad töötajatele kvaliteetse kommunikatsiooni teabe saamiseks organisatsiooni plaanidest ja tegevustest ning organisatsioonis kontrollitakse kulusid ja suurendatakse tulemuslikkust. Seega saab ka siin välja tuua Inimsuhete tüübi seose emotsionaalse pühendumusega.

Paljudes töödes on uuritud indiviidi väärtuste sobivust organisatsiooni väärtustega ja selle mõju sooritusele. Antud magistritöös läbi viidud empiirilises uuringus ei uurita otseselt indiviidi ja organisatsiooni väärtuste kokkulangevust, kuid tuuakse välja töötajate arvates ideaalne OK, mis peegeldab autori arvates mingil määral ka töötajate väärtusi. Igal töötajal on ettekujutus ideaalsest organisatsioonikultuurist ja mida lähedasem on ideaalne organisatsioon tegelikule, seda parema meelega tehakse tööd ja teenitakse nii enda kui ka organisatsiooni huve. Mitmed uuringud on näidanud, et oluline on isiksuse ja organisatsiooni omavaheline sobivus (nt O'Reilly *et al.* 1991; Abbott *et al.* 2005). Täpsustavalt toovad teadlased välja, et sarnasus töötajate ja organisatsiooni väärtuste osas võivad suurendada töörahulolu (Amos ja Weathington, 2008; Melingo *et al.* 1989) ja pühendumust ning vähendada tööjõu voolavust (Amos ja Weathington 2008; Sheridan

1992). E. H. Schein rõhutas 1960-ndatel psühholoogilise leppe olemusele osutades, et oluline on püüda töötaja ja organisatsiooni ootuseid ning väärtuseid ühitada. Sellest, mil määral kahe poole ootused ja väärtused on omavahel kooskõlas ja täidetud, sõltub ka edaspidine vastastikune töösuhe, s.h töötaja töörahulolu, pühendumus ja töösooritus.

Väärtused panevad inimesed käituma teatud viisil ja väärtused motivatsiooni alusena võivad muutuda tugevamaks, kui need on jagatud teistega. Ühilduvus organisatsiooni ja töötaja väärtuse vahel võib samuti olla motiveeriv. Seda nimetatakse indiviidi-organisatsiooni kokkusobivuseks ja on defineeritud kui organisatsiooni väärtuste mustri ühilduvust indiviidi väärtuste mustriga (Chatman 1989, viidatud Van Vuureni 2008:8 vahendusel). Viimane toob oma töös välja erinevate teadlaste seisukoha, et mida paremini sobituvad omavahel organisatsioon ja individ, seda suurem on pühendumine ja eriti emotsionaalne pühendumus. Cooper-Thomas *et al.* (2004) uuringust selgus samuti, et töötajatel, kes sobitusid paremini OK-ga, oli suurem pühendumus ja rahulolu tase võrreldes nendega, kelle väärtused erinesid organisatsiooni väärtustest.

Uuringud on näidanud, et personaalsed väärtused võivad organisatsioonis pikaajaliselt töötades veidi muutuda (Cable & Parsons 2001; Chatman 1991), kuid alati on uuel töötajal organisatsiooniga sobimiseks võimalik veidi ka organisatsiooni muuta (Cooper-Thomas *et al.* 2004). Ka O'Reilly, Chatman ja Jehn (1991) tõestasid, et töötaja ja organisatsiooni sobivus on pühendumuse eelduseks. Nende uurimus tõestas, et töötaja sobivusel organisatsioonikultuuriga on positiivne seos pühendumuse ja töörahuloluga. Samuti leiti seos tööjõu voolavusega - mida parem sobivus töötaja ja OK osas, seda väiksem tööjõu voolavus. O'Reilly *et al.* (1991) uurimusest tuli välja, et töötaja suuremal sobivusel organisatsioonikultuuriga on seos ka normatiivse pühendumisega.

Van Vianen (2000) arvas, et lisaks organisatsiooni ja töötaja vahelisele sobivusele peaks pühendumusele mõju avaldama ka töötaja sobivus teiste töötajatega. Nende uurimus tõestas, et kui mõlemad - nii uued tulijad, kui ka nende juhendajad - arvestasid üksteise ootustega, siis uued tulijad olid enam pühendunud ja nende lahkumiskavatsus oli väiksem. Tööandjat tundma õppides, püüab uus töötaja vähendada enda ebakindlust ja kohaneda uue

keskkonnaga. Siinkohal on oluline roll nii vahetul juhil, mentoril, kaastöötajatel kui ka teistel uutel töötajatel, kellega uus töötaja vahetult kokku puutub. (De Vos, Freeze 2011: 291, 293) Tööandjat tundma õppides, püüab uus töötaja vähendada enda ebakindlust ja kohaneda uue keskkonnaga. Belgia neljas organisatsioonis läbiviidud longituuduuringu tulemusel leidsid viimati nimetatud autorid, et kõige rohkem otsivad uued töötajad informatsiooni kaastöötajatelt ning kui sotsialiseerumisprotsessi algfaasis otsitakse infot ka teistelt uutelt tulijatelt, siis aja möödudes nende mõju väheneb. Vahetu juhi rolli ei nähtud nimetatud uuringus kõige olulisemana. Seega on oluline kaastöötajate lojaalsus ja pühendumus organisatsioonile, kuna selle kaudu kujunevad ka uute töötajate pühendumus ja arusaamine OK-st.

Mitmed uuringud on tõestanud, et organisatsioonikultuur mõjutab töötajate rahulolu (nt Silverthorne 2004; Lund 2003) ja inimsuhetele orienteeritud OK päädib kõrgema rahuloluga (nt Tzeng *et al.* 2002; Lund 2003). Tööraahulolu on omakorda tähtis töötaja pühendumuse kujunemisel (nt Lok, Crawford 1999; Iverson, Roy 1994). Lumley ja tema kolleegide (2011: 102) järgi on tööga rahulolu emotsionaalne suhtumine, mida tekitavad töö ja töö erinevad aspektid ning lihtsustatult võib öelda, et tööraahulolu on ulatus, mil määral inimesele meeldib või ei meeldi oma töö. Yoon ja Tyhe (2002: 98) hinnangul on tööraahulolu lausa parim organisatsioonilise pühendumuse ennustaja. Willams ja Hazer (1986) leidsid, et erinevad mõjutegurid mõjutavad pühendumust läbi rahulolu (Lok, Crawford 1999:365). Lund'i (2003) uurimusest selgus, et lisaks Inimsuhete tüübile oli rahulolu suurem ka neis ettevõtetes, kus domineeris Avatud süsteemi tüüp. Quinn *et al.* (1991) uuringu tulemus kinnitas tööraahulolu tugevat positiivset seost Avatud süsteemi tüübi ja Inimsuhete tüübiga. Lincoln *et al.* (1981) leidis, et töötajate rahulolu on suurem neis ettevõtetes, kus OK ühtis enam rahvuskultuuriga. Rahvuskultuuri mõju on peetud oluliseks ja näiteks Reino (2009) Eesti organisatsioonides läbi viidud uuringust selgub, et Eesti OK mustrid on sarnased, kuid mitte identsed, väärtustades stabiilsust ja kontrolli. Samas tegevusvaldkonnas ja tööstusharus tegutsevate ettevõtete OK mustrite sarnasus on samuti tõestust leidnud (Trice ja Beyer, 1993; O'Reilly, *et al.* 1991; Reino, 2009). OK sarnasuse



põhjuseks on toodud spetsiifilise keskkonna olemasolu, mis määrab ära organisatsiooni struktuuri, orientatsiooni, regulatsioonid jne.

Järgnevas tabelis 3 on välja toodud erinevate autorite leitud seosed organisatsioonikultuuri tüüpide ja pühendumuse vahel. Antud tabelist nähtub, et pühendumusel üldiselt on positiivne seos leitud inimsuhetele ja avatud käitumisele orienteeritud OK ning OK sobivuse vahel. Erinevate pühendumuse komponentide osas on samuti leitud mitmeid positiivseid ja negatiivseid seoseid.

**Tabel 3.** Organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed.

<i>Organisatsioonikultuur</i>	<i>Pühendumus, selle komponendid ja seda otseselt mõjutavad tegurid</i>					
	Pühendumus	Alalhoidlik pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	Normatiivne pühendumus	Töö-rahulolu	Tööjõu-voolavus
Avatud süsteemi tüüp	+	++	+		+	-
Sisemiste protsesside tüüp	-	+-	-	+		-
Inimsuhete tüüp	+	-	+	+	+	-
Tulemustele suunatud tüüp		+	++	+		
Stabiilsus		+				
Paindlikkus			+	+		
Fookus sissepoole			+	+		
Fookus väljapoole			+			
OK sobivus töötajale	+		+	+	+	-

Märkus: + - positiivne seos; - negatiivne seos, tühjad ruudud näitavad, et seost pole leitud.

Allikas: Moynihan ja Pandey 2007; Lund 2003; Tzeng *et al.* 2002; Wells *et al.* 2007; Silverthorne 2004; Ritchie 2000; Van Vuuren 2008; Tawfik *et al.* 2013; Amos ja Weathington 2008; Sheridan 1992; Moon 2000; Goodman 2001; Ortega Parra *et al.* 2013; Dubbelboer 2011; O'Reilly *et al.* 1991, 2004; Abbott *et al.* 2005; Melingo *et al.* 1989;

Cooper-Thomas *et al.* 2004 ; Chatman ja Jehn 1991; Astri G 2012; Yiing ja Ahmad 2009; Lok ja Crawford 1999; Iverson ja Roy 1994. Lumley *et al.* 2011; Ezirim *et al.* 2012; Yoon ja Tyhe 2002: 98; Quinn *et al.* 1991; Lincoln *et al.* 1981 (autori koostatud)

Alalhoidlik pühendumus korreleerub positiivselt enam Sisemiste protsesside tüübi aga ka Tulemustele suunatud tüübiga, mis kätkevad endas selliseid jooni nagu formaalsus, ühetaolisus, tulemuslikkus, konkurents. OK sobivuse osas pole käsitletud autorid seost alalhoidliku pühendumuse osas leidnud. Töötajad, kes on alalhoidlikult pühendunud tajuvad organisatsioonis vähem paindlikkust, avatust ja loovust.

Emotsionaalselt enam pühendunud inimesed tajuvad, et organisatsioonile on iseloomulik avatus, meeskonnatöö, ettevõtlikkus, loovus, aga ka tulemuslikkus. Kuigi viimase osas on vastakaid uuringute tulemusi, võib arvata, et emotsionaalselt pühendunud inimesed soovivad ettevõtte hüvanguks pingutada aga neile ei pruugi meeldida ainult tulemuse tähtsustamine. Samuti on emotsionaalselt pühendunud töötaja jaoks tähtis OK sobivus.

Normatiivselt pühendunud töötaja tunnetab ettevõtet formaalse, efektiivse, traditsioonilisust rõhutava, aga ka tulemusele orienteeruva organisatsioonina. Ka siin on positiivne seos OK sobivusega. Tööraahulolu osas on töötajad tunnetanud enam organisatsiooni paindlikkust. Rahulolevad töötajad tajuvad organisatsioonikultuuri tüüpidest enam Inimsuhete ja Avatud süsteemi tüüpi, mis viitab sellele, et nad tunnevad, et neid väärtustatakse, et ettevõtte, kus nad töötavad on innovaatiline, loov, meeskonnatööle orienteeritud ja dünaamiline.

Pühendunud töötaja aitab kaasa sobiva organisatsioonikultuuri kujundamisel ja on asendamatu ettevõtte eesmärkide elluviimisel. Eelneva põhjal võib väita, et seosed organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse vahel eksisteerivad ja mõjutades üht võivad muutused avalduda ka teises. Erinevate teadlaste ja uurijate organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vaheliste seoste käsitlemise välja toomise ja sünteesimisega annab autor panuse teema käsitlemiseks.

Organisatsioonikultuuri tundes on juhtidel võimalus üles ehitada ettevõtte strateegia ja viia läbi muudatused, et püüelda organisatsiooni eesmärkide ja visiooni poole. Personalistrateegia välja töötamisel annab oma organisatsioonikultuuri tundmine võimaluse värvata sobivaid inimesi nii juhtivatele ametikohtadele kui ka meeskondadesse ning kujundada ettevõttele sobilik töötajaskond. Näiteks uue töötaja värbamisel on mõistlik uurida ka tema sobivust antud ettevõtte organisatsioonikultuuriga. Iga organisatsioonikultuuri tüüp ei pruugi sobida ühtmoodi kõigile inimestele. Mõned inimesed ei eelista perekonna tüüpi (Inimsuhete tüüp) atmosfääri, vaid ootavad enam tasudele suunatud ning jõulisemat keskkonda. Seda tüüpi inimesed jäävadki ilmselt Inimsuhete tüübile omase joontega organisatsiooni värbamata või lahkuvad nad ise organisatsioonist, kuna organisatsioonikultuur osutus ebasobivaks. (Gomez-Meija, *et al.* 2005: 145)

Organisatsioonikultuur määrab paljuskki ära organisatsiooniliikmete käitumise, näiteks kui iseseisvad töötajad on oma tööülesannete täitmisel, mil määral ja millist juhtimist nad vajavad, kas tahetakse teha tööd efektiivselt ja palju ning kui suure tasuga ollakse nõus. Organisatsioonikultuuri kaudu on võimalik ühtlustada ja kujundada töötajate käitumist (sh pühendumust) ja seega vähendada formaalse juhtimise vajadust.

Organisatsioonikultuuri suunamine on väga keerukas ülesanne. Vanemates organisatsioonides, kus organisatsioonikultuur on välja kujunenud, on väga raske muutusi sisse viia, kuna isiksuse ja grupi käitumise muutmine on raske ja aeganõudev. Tippjuhtkonna käitumine organisatsioonis on selleks sümboliks, milline saab olema uus organisatsioonikultuur. (Bass 1999: 16) Oluline on tagada järgijatele võimalus osalemiseks, arvestades nende arvamusi ja tähelepanekuid. Ideed tuleks läbi kaaluda ja siduda juhtkonna otsustega (Huang, Liao 2011: 2-3). Organisatsioonikultuuri muutmine ei ole vaid suhtlemine, teadete edasiandmine ja juhendite jagamine, see on ka personali endi poolt mõjutatud ehk kuidas nad interpreteerivad, aktsepteerivad või ei aktsepteeri juhtkonna poolt soovitud käitumist (Alvesson, Sveningsson 2008: 3-6). Üks oluline aspekt organisatsioonikultuuri muutmisel seondub otseselt organisatsioonikultuuri tasandiga, kus sisalduvad väärtused, ideed ja uskumused. Kui üks koolkond arvab, et peaks muutma inimeste ideid ja väärtusi, selle asemel et teha mõni reaalne muudatus, siis teised arvavad,

et on hea kui inimesed käituvad erinevalt ning organisatsioonikultuuri muutmine lähtub hoopis sellest. (Alvesson 2002: 181) Diskussioonid organisatsioonikultuuri kujunemise üle näitavad, et organisatsioonikultuur kujuneb nii sise- kui väliskeskkonna vahetus mõjus õppimisprotsessi kaudu (Reino 2009:248).

Eelpool kajastatud uuringutest nähtub, et organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooni liikmete pühendumust, tööga rahulolu, tööjõuvalavust, sooritust ning unikaalsuse tõttu pole seda teistel organisatsioonidel võimalik kopeerida. Seega võib organisatsioonikultuur olla organisatsiooni juhtidele vahend, mille abil oma strateegilisi eemärke ellu viia ja saavutada konkurentsieelis. Organisatsiooni paremaks toimimiseks on ülimalt tähtsad nii töötajate organisatsiooniline pühendumus kui ka organisatsioonikultuur. Need komponendid aitavad organisatsiooni liikmetel saavutada kõrgemat tulemuslikkust ja täita organisatsiooni seatud eesmärgid. Seepärast on juhtidele oluline teada oma organisatsiooni pühendumuse taset ja tunda organisatsioonikultuuri.

## **2. TÖÖTAJATE ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE JA ORGANISATSIOONIKULTUURI UURING HENKEL BALTI OÜ-S**

### **2.1. Organisatsiooni, uurimismetoodika ja valimi tutvustus**

Käesolevas peatükis kirjeldatakse kõigepealt uuritavat organisatsiooni, seejärel uurimismetoodikat ja valimit.

Henkel Balti OÜ on ülemaailmse keemiakontserni Henkel AG &Co. KGaA tütarettevõte. Henkel AG &Co. KGaA on asutatud aastal 1876 Saksamaal ja omab oma tuntud kaubamärkidega ülemaailmset juhtivat turupositsiooni nii tootmise vallas kui ka tarbijate seas. Kontserni peakontor asub Saksamaal Düsseldorfis ja tütarettevõtted tegutsevad 75 erinevas riigis. Organisatsioonis töötab kokku rohkem kui 47 000 töötajat üle kogu maailma. 2012. majandusaastal oli Henkeli käive 16,5 miljardit eurot. Henkel tegutseb oma juhtivate kaubamärkidega kolmes tegevusvaldkonnas: pesupulbrid ja kodukeemia (*Persil, Silan, Rex, Minirisk*), kosmeetika- ja tualetitarbed (*Schwarzkopf, Fa, Schauma, Bref*) ja liimid, hermeetikud ja pinnatöötlus (*Loctite, Teroson, Moment, Makroflex, Ceresit, Metylan*). (AboutHenkel 2013) Ettevõtte eesmärgiks on olla kaubamärkide ja tehnoloogiate liider kogu maailmas. Äritegevus on jaotatud kuueks piirkonnaks üle maailma, lisaks kolmeks äritegevuseks, mida toetavad mitmed funktsionaalsed üksused.

Henkel Balti OÜ kuulub Henkel CEE-sse (*Central Eastern Europe*), mille peakontor asub Viinis ning müügi- või tootmistegevus toimub 32-s erinevas Kesk- ja Ida-Euroopa ning Kesk-Aasia riigis. Henkel CEE on juhtiv turuliider pesuainete, puhastusvahendite, kosmeetikatoodete, samuti liimide, vuugihernetikute, ehitussegude ja –vahetude

valdkonnas. Henkel CEE-s töötab hetkel ligikaudu 9500 inimest. Henkel CEE moodustab ligi 20% Henkeli kogu maailma müügituludest. (Henkel CEE 2013) Henkel CEE alla kuulub teiste hulgas kolm tütarfirmat Baltikumis: Henkel Latvia SIA (peakontoriga Riias) juhib Baltikumi kodukeemia ja kosmeetika divisjonide müügi- ja turundustegevust; Henkel Makroflex AS (peakontoriga Tallinnas) polüuretaanvahtude ja hermeetikute tootmisega ning Henkel Balti OÜ (peakontoriga Tartus). Kolme tütarfirmat juhitakse kui iseseisvaid juriidilisi üksusi. Ettevõtete juhid moodustavad piirkondliku juhtrühma (*Executive Committee*). Kolmel ettevõttel on ühine finantsjuht (asukohaga Poolas), personalijuht ja kommunikatsioonijuht (asukohaga Eestis), kes kuuluvad samuti juhtrühma koosseisu. (Baltics 2013)

Henkel Balti OÜ asutati 1996. aastal (esialgne nimetus Loctite Balti OÜ). Alates aastast 1997 kuulub firma 100% kontsernile Henkel CEE. Firma kontor, ladu ja tootmistehas asuvad Tartus ja ettevõtte põhitegevuseks on ehitus-, laiatarbe- ja tööstusliimide hulgimüük ning ehituslike kuivsegude tootmine. Kaupu turustatakse kolmes Balti riigis. Lätis ja Leedus realiseerib Henkel Balti OÜ oma toodangu läbi kohalike maaletoojate.

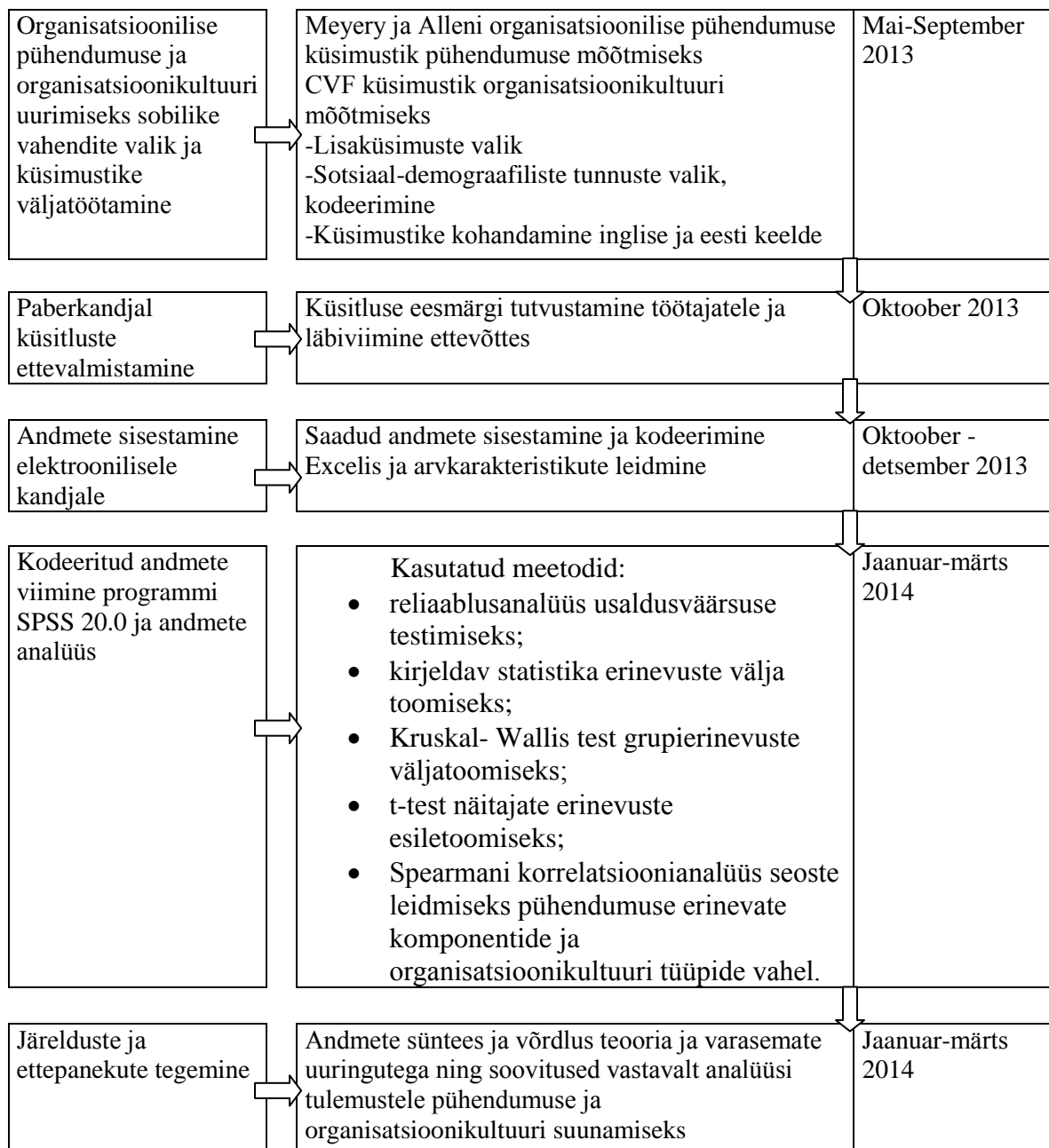
Hetkel töötab ettevõttes 73 töötajat. (Baltics 2013) Henkel Balti OÜ struktuur on toodud lisas 1, kus vasakpoolses veerus on toodud üksused, mille administratiivjuhiks on küll Henkel Balti OÜ juhatuse esimees, kuid otsene juhtimine toimub väljaspool konkreetset ettevõtet. Ettevõtte juhataja (juhatuse esimees) on ühteaegu liimide osakonna tegevjuhataja ja ettevõtte administratiivjuht. Ettevõtte Henkel Balti OÜ nimekirjas olevad töötajad on esindatud peamiselt kahes tegevusvaldkonnas: laiatarbe- ja ehitusliimideosakond (*Ceresit, Moment, Makroflex, Super Attak, Pritt*) ning auto- ja üldistetööstusliimide osakond (*Loctite, Teroson*). Ettevõtte osaks on ka ehituslike kuivsegude *Ceresiti* tootmistehas.

Spetsiaalsete tööstusliimide (*Technomelt, Aquence*) osakonnal on Henkel Balti OÜ-s esindatud vaid müük ja klienditeenindus, ülejäänud üksused asuvad kontserni peakontoris Düsseldorfis. Kodukeemia (*Persil, Silan, Rex, Minirisk*) ja kosmeetika (*Schwarzkopf, Fa, Schauma*) otsene juhtimine toimub Henkel Latvia poolt. Raamatupidamisosakonnas töötab kaks spetsialisti, kes alluvad peale Henkel Balti OÜ juhatajale veel ka Henkel Polskas

(asukoht Poolas) tegutsevale finantsjuhile. Personaliosakonnas töötab kaks inimest, kes mõlemad vastutavad Henkel Balti kõrval ka Henkel Latvia ja Henkel Makroflex personalitöö eest.

Ehitus- ja tarbeliimide ning auto- ja üldiste tööstusliimide tootegruppidel on Henkel Balti OÜ-s esindatud kõik osakonnad: müük, turundus, raamatupidamine, klienditeenindus. Müügiesakonna moodustavad töötajad on jagatud üle Baltikumi, igas riigis on müügiesindajad/juhid, kes klientidega personaalselt tegelevad. Sisseostujuhid ja kliendihaldurid teenindavad oma Tartu ladu ja Baltikumi kliente peamiselt Poola, Saksamaa, Ungari, Venemaa, Itaalia ladudest.

Ettevõtte lähtub oma tegevuses kontserni poolt ette antud numbrilistest eesmärknäitajatest, mis lepitakse kokku iga järgmise aasta eelarvet tehes. Nendele näitajatele on üles ehitatud ka ettevõtte motivatsioonisüsteem. Kuigi ettevõtte finantsnäitajad on head, tuleb ettevõttel arvestada üha keerukamaks muutunud olukorraga tööjõuturul. Üha raskem on leida uusi töötajaid, kes kohaneksid kiiresti ettevõtte kultuuriga ja oleksid pühendunud. Et teada, kuidas hoida olemasolevaid töötajaid ja siduda kiiremini uusi, on oluline tunda ettevõtte organisatsioonikultuuri ja samuti seda, kui seotud töötajad ettevõttega on, ning millised on seosed organisatsioonikultuuri ja pühendumuse vahel. Antud ettevõttes pole varem töötajate hulgas pühendumuse ega organisatsioonikultuuri uuringuid läbi viidud. Seega otsustas käeoleva magistritöö autor Henkel Balti OÜ-s läbi viia uuringu, mis selgitaks töötajate pühendumuse taset, üldist töörahulolu ja organisatsioonikultuuri. Uuringu ettevalmistamiseks töötati kõigepealt läbi organisatsioonikultuuri ja pühendumust käsitlev teoreetiline materjal ja varasemad uuringud. Sellele järgnenud uuringu etapid on toodud joonisel 6.



**Joonis 6.** Uuringu etapid ja analüüsil kasutatavad meetodid (autori koostatud).

Et selgitada välja ülal kirjeldatud ettevõtte organisatsioonilise pühendumuse tase ja organisatsioonikultuuri muster koostati uurimuse küsimustik (vt lisa 2). Küsimustiku ülesehitus on toodud joonisel 7. Küsimustiku esimese osa koostamisel tugines autor Meyer ja Allen'i (1991) kolmemõõtmelisele organisatsioonilise pühendumuse mudelile.



Originaalküsimustik koosneb kolmest osast, kus igat komponenti mõõdetakse kaheksa väite abil, kokku 24 väidet (vt lisa 3). Käesoleva magistritöö autor võrdles Meyer ja Allen'i mudeli originaalväiteid neljas magistritöös (Kuut 2008; Peil 2009; Osolainen 2010; Suits 2012) kasutatud eesti keelde tõlgitud väidetega ja koostas Henkel Balti OÜ-s läbiviimiseks sobiliku küsimustiku.

Lisaks pühendumust käsitlevatele väidetele lisas käesoleva töö autor ankeedi esimesse ossa ka töörahulolu puudutavad väited põhjusel, et kirjanduses on leitud tugev seos töörahulolu ning selle alusel kujuneva organisatsioonilise pühendumuse vahel. Töörahulolu puudutavaid lisaküsimusi on magistritöodes varasemalt kasutanud näiteks Kuut (2008), Peil (2009), Osolainen (2010), Suits (2012). Selgitamaks töötajate töölt lahkumise tõenäosust kasutas käesoleva magistritöö autor Peil'i (2009: 110) poolt koostatud kahte väidet (vt lisa 3, väited 1 ja 2;) ning töötasu, juhtkonna usalduse ja lisapingutuse valmisoleku osas Kuut'i (2008: 114) poolt koostatud nelja väidet (vt lisa 3, väited 4, 5 ja 7). Käesoleva magistritöö autor lisas küsimustiku töörahulolu selgitavale osale omalt poolt veel kaks väidet (vt lisa 3, väited 3 ja 6) hindamaks kuivõrd rahul on töötajad oma oskuste ja teadmiste rakendamisega antud ettevõttes ning ka ühe avatud küsimuse, et töötajatel oleks võimalus avaldada arvamust, millised tegurid tõstaks nende pühendumust. Töörahulolu iseloomustavate väidete valimisel lähtus autor eelnevatest uuringutest sellel teemal ja sellest, et esindatud saaks võimalikult erinevad töörahulolu mõjutavad tegurid.

Küsimustiku teise osa eemärgiks oli välja selgitada Henkel Balti OÜ olemasolev OK ja töötajate ettekujutus sellest, milline oleks ideaalne, samuti seda, kuivõrd on erinevad OK tüübid omavahel tasakaalus. Selleks kasutati konkureerivate väärtuste mudelil põhinevat Reino (2009) poolt väljatöötatud OK küsimustiku lühendatud 19 väitega versiooni (vt lisa 4). Autor valis lühendatud versiooni, et välistada vastanute hulga vähenemist liiga pika küsimustiku täitmise tõttu. Organisatsiooni konkureerivatel väärtustel põhinevas mudelis eristatakse nelja organisatsioonikultuuri tüüpi: Inimsuhete, Avatud süsteemi, Tulemustele orienteeritud ja Sisemiste protsesside tüüpi (vt peatükk 1.2). Antud küsimustikku on kasutatud erinevate tegevusvaldkondade või sama sektori erinevate organisatsioonide võrdlemisel, kuna see ei lähtu ühegi konkreetse organisatsiooni spetsiifikast. Seoste

uurimiseks on antud küsimustikku kasutanud näiteks Reino ja Tolmats (2006), Reino, Saame, Vadi (2009), Kallas (2010). Autor lisas küsimustikule organisatsiooni

<p align="center"><b>1. Organisatsioonilise pühendumuse ja töörahulolu tase (skaala 1-4)</b></p> <table border="1"> <tr> <td align="center">Alalhoidlik pühendumus (8 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Emotsionaalne pühendumus (8 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Normatiivne pühendumus (8 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Töörahulolu ( 7 väidet)</td> </tr> </table> <p align="center">Avatud küsimus uurimaks, millised tegurid tõstaks töötaja pühendumust</p>			Alalhoidlik pühendumus (8 väidet)	Emotsionaalne pühendumus (8 väidet)	Normatiivne pühendumus (8 väidet)	Töörahulolu ( 7 väidet)
Alalhoidlik pühendumus (8 väidet)						
Emotsionaalne pühendumus (8 väidet)						
Normatiivne pühendumus (8 väidet)						
Töörahulolu ( 7 väidet)						
<i>Praegune ettevõtte</i>	<table border="1"> <tr> <td align="center">Avatud süsteem tüüp (5 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Inimsuhete tüüp (5 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Sisemiste protsesside tüüp(5 väidet)</td> </tr> <tr> <td align="center">Tulemusele suunatud tüüp (4 väidet)</td> </tr> </table>	Avatud süsteem tüüp (5 väidet)	Inimsuhete tüüp (5 väidet)	Sisemiste protsesside tüüp(5 väidet)	Tulemusele suunatud tüüp (4 väidet)	<i>Ideaalne ettevõtte</i>
	Avatud süsteem tüüp (5 väidet)					
	Inimsuhete tüüp (5 väidet)					
	Sisemiste protsesside tüüp(5 väidet)					
Tulemusele suunatud tüüp (4 väidet)						
<p align="center">Avatud küsimus iseloomustamiseks ettevõtte kultuuri looma metafooriga</p>						
<p align="center"><b>3. Sotsiaal-demograafilised andmed</b></p> <table border="1"> <tr> <td align="center">staaž (4 gruppi)</td> </tr> <tr> <td align="center">sugu (mees, naine)</td> </tr> <tr> <td align="center">vanus (4 gruppi)</td> </tr> <tr> <td align="center">haridus (põhi-, kesk-, kõrgharidus)</td> </tr> <tr> <td align="center">amet (4 gruppi)</td> </tr> </table>		staaž (4 gruppi)	sugu (mees, naine)	vanus (4 gruppi)	haridus (põhi-, kesk-, kõrgharidus)	amet (4 gruppi)
staaž (4 gruppi)						
sugu (mees, naine)						
vanus (4 gruppi)						
haridus (põhi-, kesk-, kõrgharidus)						
amet (4 gruppi)						

**Joonis 7.** Uuringus kasutatud ankeedi struktuur (autori koostatud)

iseloomustamiseks ka omalt poolt ühe küsimuse, kus töötajad saavad ettevõtet iseloomustada looma metafooriga ja põhjendada seda (vt lisa 2). Teoorias on soovitatud

organisatsioonikultuuri uurimisel kasutatada erinevaid lähenemisviise. Siin siis lisaks väärtustele ka põgus sümbolitel põhinev lähenemine. OK avaldumist metafoorina on Eestis uurinud näiteks Hämmal (2006). Vastusevariantide koostamisel on küsimustiku pühendumuse väidete puhul kasutatud 4-punktilist Likerti skaalat, mille puhul on vastused vahemikus üks (ei ole nõus) kuni neli (täiesti nõus). Teises osas on skaala vahemikuks 1 (väide ei pea üldse paika) kuni kümme (väide peab täiesti paika).

Kuna erinevad uurijad on leidnud seoseid organisatsioonilise pühendumuse ja erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste osas, lisas töö autor need ankeeti. Küsimustiku kolmandas osas oodati vastajatelt sotsiaal-demograafiliste andmete märkimist, et tuua välja organisatsioonilise pühendumuse, töörahulolu ja OK tajumise erinevused töötajate gruppides. Küsitud sotsiaal-demograafilisteks andmeteks olid tööstaaž, sugu, vanus, haridustase ning ametikoht. Anonüümsuse ning vastajate kindlustunde tagamiseks oli nii vanuse kui ka tööstaaži puhul ette antud vahemikud. Uuringus kasutatud küsimustik on toodud käesoleva magistritöö lisas 2.

Ettevõtte juhatuse nõue uuringu läbiviimiseks oli see, et kaasatud saaks kõik töötajad ning Lätis ja Leedus soovitati kasutada ingliskeelset küsimustikku. Inglisekeelsete küsimustike aluseks oli pühendumuse osas Mayer ja Allen'i originaalküsimustik ja organisatsioonikultuuri osas Reino (2009) doktoritöös toodud konkureerivate väärtuste küsimustik. Lisaküsimused ja demograafilised andmed tõlgiti ja küsimustik kohandati töö autori ja ettevõttes töötava inglise keele filoloogi abiga vastavalt. Küsimustikke testiti kolme töötaja poolt.

Uuringus kasutatud töötajate poolt täidetud küsimustike analüüsiks kasutas käesoleva magistritöö autor statistikatarkvara SPSS (versiooni 20.0.0) ning tabelarvutusprogrammi Excel. Kuna küsimustik sisaldas pööratud küsimusi (lisatud märged ®) tuli kõigepealt vastused arvutada ühtsele hindamisskaalale. Skaalade usaldusväärsuse hindamiseks arvutati näitajate reliaabluskoefitsient. Erinevuste väljaselgitamiseks kasutas käesoleva magistritöö autor Kruskal-Wallise testi, kuna see ei eelda andmete normaaljaotust ning dispersioonide sarnasust. Seoste uurimiseks viis käesoleva magistritöö autor läbi Spearmani

korrelatsioonianalüüsi.<sup>1</sup> Selgitamaks välja organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu ning OK skaalade usaldusväärsuse, arvutas käesoleva magistritöö autor nende näitajate reliaabluskoefitsendid, mis on toodud tabelis 4. Analüüsi tulemuste alusel võib väita, et organisatsioonilise pühendumuse komponente ning töörahulolu hindavad skaalad on usaldusväärsed. Samuti on usaldusväärsed OK tüüpe hindavad skaalad.

**Tabel 4.** Organisatsioonilise pühendumuse komponentide ja töörahulolu ning OK tüüpide reliaabluskoefitsendid (*Cronbachi alfa*)

	Reliaabluskoefitsent
Emotsionaalne pühendumine	0,817
Alalhoidlik pühendumine	0,701
Normatiivne pühendumine	0,72
Töörahulolu	0,777
OK Inimsuhete tüüp	0,868
OK Avatud süsteemi tüüp	0,86
OK Sisemiste protsesside tüüp	0,743
OK Tulemustele suunatud tüüp	0,808

Allikas: autori koostatud.

Käesoleva magistritöö valimi moodustasid Henkel Balti OÜ töötajad. Eestis resideeruvaid töötajaid oli 58. Lätis ja Leedus oli kokku 15 töötajat. Küsimustikud jagati erinevates asukohtades asuvatele töötajatele paber kandjal, millele eelnes ka selgitav kiri ettevõttesisese elektronposti vahendusel. Töötajatele selgitati küsitluse eesmärki, kasu organisatsiooni jaoks ning konfidentsiaalsust. Vastajate anonüümsuse tagamiseks koguti täidetud ankeedid erinevates asukohtades olevatesse kogumiskastidesse.

---

<sup>1</sup> Spearmani korrelatsioonikordaja  $\rho$  mõõdab kahe tunnuse vahelist seost, mis võib olla mittelineaarne. Spearmani korrelatsioonikordaja absoluutväärtus võib olla vahemikus 0...1 – mida suurem on  $\rho$  absoluutväärtus, seda tugevam on seos. (Cohen, *et al.* 2007) Ratner (2013) toob välja, et nõrga seose korral jääb korrelatsioonikordaja ( $r$ ) absoluutväärtus vahemikku 0-0,3, keskmise seose korral vahemikku 0,3-0,7 ning tugeva seose puhul vahemikku 0,7-1,0. Järelduste tegemisel võetakse aluseks tulemuste usaldusnivood.

Edastatud 73-st (58 eestikeelset ja 15 inglisekeelset) küsimustikust tagastati 52 täidetud ankeeti. Eestis asuvate töötajate vastanute osakaal oli 83%. Inglisekeelsete ankeetide tagasiside alusel saab väita, et Lätist ja Leedust saadi täidetud ankeete tagasi viis. Magistritöö autori arvates võib Läti ja Leedu töötajate madala osaluse taga olla nõrk keeleoskus. Kuigi tegemist on rahvusvahelise kontserniga ja töötajatelt eeldatakse head inglise keele oskust, on autori arvates õigem küsitlus läbi viia vastaja emakeeles. Vastanute osakaal kokku oli seega 71,2%. Henkel Balti kõigi töötajate ja uuringus küsimustikule vastanud töötajate jaotus sotsiaal-demograafiliste tunnuste alusel on toodud tabelis 5.

**Tabel 5.** Henkel Balti töötajate ja sh vastanute sotsiaal-demograafilised andmed (06.10.2013 seisuga)

Tunnus	Töötajate arv	Osakaal töötajatest %	Vastanute arv	Vastanute osakaal (%)
SUGU				
Mees	39	53,4	22	42,3
Naine	34	46,6	30	57,7
VANUSEGRUPP				
alla 30	13	17,8	10	19,2
31-40	24	32,9	20	38,5
41-50	27	37,0	17	32,7
üle 51	9	12,3	5	9,6
HARIDUSTASE				
Põhiharidus	1	1,4	1	1,9
Keskharidus	22	30,1	13	25,0
Kõrgharidus	50	68,5	38	73,1
TÖÖSTAAŽ				
alla 5 aasta	22	30,1	19	36,5
5-10	26	35,6	16	30,8
10-15	16	21,9	9	17,3
üle 15	9	12,3	8	15,9
AMETIKOHT				
Tööline	10	13,7	9	17,3
Müügispetsialist	26	35,6	14	26,9
Muu spetsialist	23	31,5	18	34,6
Juht	14	19,2	11	21,2

Allikas: autori koostatud (Henkel Balti andmebaas...)

Henkel Balti OÜ töötajad jagunevad soo alusel enam vähem võrdselt. Vastanutest oli veidi suurem osakaal naistel. Autori arvates on põhjuseks siin Lätis ja Leedus töötavate inimeste väiksem tagasiside, kuna just seal on enamus, 87%, meesttöötajaid (Henkel Balti andmebaas...). Vanuselise struktuuri osas on nii vastanute kui ka kogu ettevõtte töötajate seas enim töötajaid gruppides vanusega 31-40 ja 41-50. Tabeli 5 põhjal võib öelda, et uurimuses osalenute vanuseline struktuur on samuti suurim eelnimetatud gruppides, kuid vastanute seas on grupp, 31-40 aastased, veidi suurem kui grupp 41-50 aastased.

Haridustaseme järgi tulemusi analüüsides võib näha, et kõige suurem osa 68,5% töötajatest omab kõrgharidust. Kuna enamus töötajad töötavad spetsialistide või juhtidena on siinkohal põhjendatud, et üks peamine ametikohale esitatud nõuetest on kõrgharidus. Haridustaseme alusel sarnaneb vastanute jaotus käesoleva magistritöö autori hinnangul kogu organisatsiooni töötajate jaotusele. Enim on töötajaid staažiga 5-10 aastat ja sellele järgnevad kohe töötajad, kes on ettevõttes töötanud alla viie aasta. Vastanute osas on samuti need 2 gruppi enim esindatud, kuid vastupidi, enim on vastanud alla viie aasta töötanud ja teisena tuleb grupp 5-10 aastase staažiga.

Mõningast erinevust vastanute ja kogu töötajaskonna demograafiliste andmete põhjal näitab ametikoha järgne jaotus. Kuna ettevõtte peategevuseks on müük, tuleneb siit ka suur müügispetsialistide arv. Teine suurem grupp on moodustunud muude spetsialistide arvelt. Kõige vähem on töölisi, kes töötavad ettevõtte laos ja tehases. Vastanute osas on juhtide ja tööliste osas struktuur sama võrreldes kogu töötajaskonnaga. Müügispetsialiste on vastanute hulgas vähem, kui muid spetsialiste, mis tuleneb lätlaste ja leedulaste tagasihoidlikumast vastamisest, kes on peamiselt müügispetsialistid. Muude spetsialistide osakaal vastanute seas on sarnane ettevõtte kogu töötajate võrdluses.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Henkel Balti töötajate ja vastanute seas moodustavad suurema grupi töötajad, kellel on kõrgharidus, staaži 0-10 aastat, vanust 31-50 ja ametikohaks kas müügi- või muu spetsialist. Seega ametikoha kahe grupi vahel on töötajaskonna ja vastanute vahel erinevus, muus osas iseloomustab valim suurel määral ettevõtte

töötajaskonda. Järgnevas alapeatükis annab käesoleva magistritöö autor ülevaate Henkel Balti OÜ-s läbi viidud uuringu analüüsi tulemustest.

## **2.2. Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri uuringu tulemuste analüüs**

Käesolevas magistritöö osas tuuakse välja Henkel Balti OÜ organisatsioonilise pühendumuse ja üldise töörahulolu tase. Seejärel kirjeldatakse ettevõttele iseloomulikke organisatsioonikultuuri jooni tuues välja nii praeguse kui ka töötajate ettekujutuses ideaalne organisatsioonikultuuri muster, samuti tajutud vahe. Viimasena tuuakse välja pühendumuse, töörahulolu ja OK seosed.

Selgitamaks välja, millist pühendumuse komponenti tunnetavad Henkel Balti OÜ töötajad kõige tugevamalt, viis käesoleva magistritöö autor läbi pühendumuse kolme komponendi (emotsionaalne, alahoidlik, normatiivne) hinnangute analüüsi, leides komponentidele antud hinnangute aritmeetilise keskväärtuse, moodi ning standardhälbe (vt tabel 6). Samuti on eeltoodud karakteristikud arvutatud töörahulolu osale ja lisatud tabelisse.

**Tabel 6.** Organisatsiooniline pühendumus ja töörahulolu Henkel Balti OÜ-s

	Aritmeetiline keskmine	Mood	Standardhälve
Alahoidlik pühendumus	2,57	3	0,88
Emotsionaalne pühendumus	2,63	3	0,94
Normatiivne pühendumus	2,38	2	0,96
Töörahulolu	2,86	3	0,79

Märkus: Tulemuste aluseks on väidete hinnangud skaalal 1-4, kus 1- ei nõustu ja 4- nõustun täiesti. (autori koostatud)

Tabeli 6 alusel võib väita, et Henkel Balti OÜ töötajad on hinnangute keskväärtuste alusel enam pühendunud oma organisatsioonile emotsionaalselt, järgneb alahoidlik ning viimaks normatiivne pühendumus. Lisaks keskväärtustele kinnitab ka mood väärtusega 3 (pigem nõus) emotsionaalse ja alahoidliku komponendi ülekaalu. Normatiivse

pühendumuse vastuste moodi väärtuseks on 2 (pigem ei ole nõus) ja standardhälve (0,96) näitab, et esineb palju komponendi väidetega nõusolijaid ja üldse mitte nõusolijaid. Tööraahulolu tase on samuti hea, kuna mood (3) näitab, et pigem ollakse tööraahulolu iseloomustavate väidetega nõus. Kui võtta aluseks *t*-test (vt lisa 7), mis näitab milliste komponentide hinnangud on üksteisest statistiliselt oluliselt erinevad, saab väita, et emotsionaalne pühendumus on suurem kui normatiivne. Alahoidliku ja normatiivse ning emotsionaalse ja alahoidliku osas näitab *t*-test, et keskväärtused pole statistiliselt erinevad.

Pühendumuse ja tööraahulolu iseloomustavate väidete sagedusanalüüsi tulemused on toodud lisa 5. Analüüsides väidetele antud hinnanguid nähtub, et suur osa töötajatest (79%) on nõus alahoidliku pühendumuse väitega, et praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on nende jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus. Vastajatest 63% on nõus väitega, et organisatsioonist lahkumine oleks hetkel nende jaoks liiga kulukas. Autori arvates on see põhjendatud, kuna see osa töötajatest võib tunda, et pakutavad hüved on konkurentidega võrreldes samal tasemel ja uue töökoha leidmine oleks liiga keeruline. Et töökohta vahetada, peab töötaja alternatiivide leidmiseks pingutama ja uus pakutav töökoht peab olema tunduvalt parem võrreldes praegusega.

Emotsionaalset pühendumust iseloomustab see, et 85% töötajatest on nõus väitega, et nad tunnevad end oma organisatsiooni pereliikmena ja 83% arvavad et neil on oma organisatsiooni suhtes eriline ühtekuuluvustunne. Samuti tunneb 83% töötajatest, et nad oleksid väga õnnelikud, kui saaksid veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis. Siinkohal andis väike osa töötajatest nõusoleku väitele, et neile meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega ja samuti ei pidanud enamus organisatsiooni probleeme enda omaks. Seega tuntakse end pereliikmena, kuid ei taheta mingil põhjusel organisatsioonist rääkida ning võtta liialt isiklikult ettevõtte probleeme.

Normatiivse pühendumust iseloomustab väidete osas töötajate nõusolek (85%), et tänapäeval on mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja. Vähesed (23%) nõustuvad väitega, et üks peamisi põhjusi, miks nad jätkavad selles organisatsioonis töötamist on see, et nad usuvad, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnevad moraalselt kohustust jääda.



Seega võib väita, et Henkel Balti OÜ töötajad väärtustavad lojaalsust. Normatiivse pühendumuse taset vähendavad väheste töötajate nõusolek väitega, et üks peamisi põhjusi organisatsioonis jätkamiseks on moraalne kohustus. Parema pakkumise nimel on paljud nõus ettevõttest lahkuma, kuna nad ei tunne et see oleks vale käitumine.

Tööraahulolu väidete osas vastasid 83% töötajatest, et usaldavad oma organisatsiooni juhte ja 77%, et on nõus ettevõtte edukuse nimel pingutama rohkem, kui neilt oodatakse. Sellist tulemust võib autori arvates pidada heaks. Organisatsioonist järgmise aasta jooksul tõenäoliselt lahkumist on kaalunud 7% vastanutest, kuid viimase aastal on lahkumisele sageli mõelnud 29%. Viimase aasta jooksul ettevõttest lahkumisele mõelnud töötajate osakaal ühe kolmandiku töötajate näol on käesoleva magistritöö autori arvates suur ja vajab põhjuste selgitamist ja lahkumiskavatsusi vähendavate meetmete rakendamist.

Ankeedis olnud avatud küsimuse vastused on toodud lisas 18, kus nähtub, et pühendumuse suurendamiseks soovivad töötajad ettevõttel panna rõhku koolitustele, sporditoetustele ja töötajate võrdväärsele kohtlemisele, nii üldises suhtlemises, kui ka tasude osas. Siinkohal võib välja tuua näiteks vastuse *"Läbipaistvus palgasüsteemis, inimeste omavahelistes suhetes. Rohkem koolitusi (asjakohaseid ja vajalikke koolitusi) st firma peab olema huvitatud kõigi koolitamisest, mitte ainult nõudma, et töötajad peavad kõike loomulikult intelligentsist teadma."* Pühendumuse suurendamise ühe võimalusena tuuakse välja ka motivatsiooni ja tunnustamist -*"Materiaalsed vajadused-konkurentsivõimeline tasu. Suurendada ühtekuuluvust. Pakkuda motivatsiooni ja tunnustust."*; *"Motiveeriv tasustamissüsteem, ka teistele töötajatele, mitte ainult müügimeeskonnale. Tulemustasu otsene seos motiveerib kindlasti kõiki (boonus lisaks kuupalgale)".*

Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate erinevustest hinnangutes pühendumusele ning tööraahulole erinevate sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes. Lisas 8 on toodud kõik sotsiaal-demograafilised tunnused koos gruppide arvuga ja teiselt poolt pühendumuse komponendid ja tööraahulolu ning lõpuks analüüsi tulemus. Erinevuste analüüsil kasutas autor Kruskal-Wallise testi. Testi tulemusel selgus, et Henkel Balti OÜ-s

esineb statistiliselt olulisi erinevusi (olulisuse nivool 0,05) nii normatiivse kui ka emotsionaalse pühendumuse osas tööstaaži erinevates gruppides (vt tabel 7).

**Tabel 7.** Pühendumise komponentide erinevused sõltuvalt staažist (Kruskal- Wallise test)

	Staažigruppide keskväärtused				Olulisuse tõenäosus
	staaž alla 5	staaž 5-10	staaž 10-15	staaž üle 15	
Alalhoidlik pühendumus	2,4	2,53	2,64	2,95	0,074
Emotsionaalne pühendumus	2,33	2,73	2,69	3,03	,015*
Normatiivne pühendumus	2,12	2,44	2,46	2,77	,019*
Tööra hulolu	2,64	2,92	2,89	3,25	0,054

\*Erinevus on statistiliselt oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ ; Skaalal 1 – 4, kus 1- pole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4-täiesti nõus (autori koostatud).

Järgnevalt testis käesoleva magistritöö autor millistes staaži gruppides erinevused ilmnevad (vt lisa 9). Mida suurem absoluutväärtuselt  $\chi^2$  on, seda erinevamad on kahe rühma tulemused ning see erinevus on statistiliselt oluline, kui  $p < 0,05$  (Cohen, *et al.* 2007). Lisa 9 alusel nähtub, et suurim statistiliselt oluline erinevus ( $\chi^2=8,27$ ) ilmnes emotsionaalse pühendumusega töötajate osas, kes on alla viie aasta antud ettevõttes töötanud ja töötajate vahel, kelle staaž on üle 15. Autori arvates on kõrgema staažiga töötajates emotsionaalse pühendumuse domineerimine põhjendatud, kuna seda kinnitavad ka varasemad uuringud. Statistiliselt oluline erinevus nähtub testi tulemustel ka töötajate vahel, kes on alla 5 aasta töötanud ja nende vahel kelle staaž on 5-10 aastat. Normatiivse pühendumuse osas ilmnemid statistiliselt olulised erinevused täpselt samades staaži gruppides. Alla 5 aastase staažiga töötajate emotsionaalse ja normatiivse pühendumuse hinnangud olid madalamad, kui 5-10 aastat ja üle 15 aasta ettevõttes töötanud organisatsiooni liikmetel. Statistiliselt olulisi erinevusi pühendumuse komponentide ja tööra hulolu osas töötajate soo, vanuse, haridustaseme ja ameti erinevates gruppides Henkel Balti OÜ-s ei ilmnenu (vt lisa 8).

Pühendumuse komponentide seoste uurimiseks viis käesoleva magistritöö autor läbi Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Pühendumuse komponentide alltoodud tabeli 8 alusel nähtub, et positiivne seos on emotsionaalsel pühendumusel normatiivse pühendumuse ja üldise rahuloluga. Töötajad, kes on andud kõrgemaid hinnanguid emotsionaalsele pühendumusele on kõrgemad hinnangud andnud ka normatiivse pühendumuse ja rahulolu iseloomustavatele väidetele. Lisas 15 on üldises korrelatsiooni tabelis näha, et kõigil pühendumuse komponentidel ja töörahulolul on seos staažiga. See tähendab, et mida kauem on töötaja ettevõttes töötanud seda suurem on tema pühendumus ja töörahulolu. Alalhoidlikul pühendumusel esines nõrk seos ka vanuse osas, mis võib olla põhjustatud sellest, et vanemad töötajad tunnetavad, et neil on vähem alternatiive.

**Tabel 8.** Pühendumuse komponentide ja töörahulolu seosed

	Alalhoidlik pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	Normatiivne pühendumus
Alalhoidlik pühendumus			
Emotsionaalne pühendumus	0,039		
Normatiivne pühendumus	-0,017	,706**	
Töörahulolu	0,01	,833**	,553**

Märkus: \*\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$  (autori koostatud)

Statistiliselt oluline positiivne korrelatsioon selgus ka normatiivse pühendumuse ja töörahulolu vahel. Kuna teoorias on ära märgitud, et töörahulolu on pühendumuse kujunemise aluseks tõi töö autor välja ka seosed pühendumuse komponentide, staaži ja haridusastme ja töörahulolu väidete osas (vt lisa 16). See annab võimaluse välja selgitada, millisel töörahulolu iseloomustaval väitel on seos konkreetse pühendumuse komponendiga. Näiteks eelpool toodud kõrge hinnang organisatsiooni juhtide usaldamise kohta on seotud emotsionaalse pühendumusega. Alalhoidliku pühendumuse osas ei ilmnenud ühegi töörahulolu väitega olulist seost, mis ei tähenda, et seos puuduks üleüldse. Siin võib olla pigem puudu töörahulolu iseloomustav väide, mis mõjutaks alalhoidlikku pühendumust,

sest varasemad uuringud on leidnud seose ka alalhoidliku pühendumuse ja töörahulolu vahel.

Emotsionaalne pühendumus on mõjutatud kõigi töörahulolu iseloomustavate väidete poolt. Normatiivse pühendumuse puhul ilmneb, et organisatsiooni juhtide usalduse suurenedes ei suurene viimane pühendumuse komponent. Samuti pole panuse ja tasu vastavuses olemine seotud normatiivse pühendumisega. Ootuspärane on ka see, et mida kauem on inimene ettevõttes töötanud, seda enam tunnetab ta, et tema töö võimaldab tal maksimaalselt ära kasutada nii oma oskusi kui ka teadmisi. See võib tuleneda näiteks sellest, et mida pikemat aega organisatsioonis töötatakse, seda enam saab ettevõtte aimu töötaja oskustest ja teadmistest ja oskab neid paremini ära kasutada. Võttes aluseks haridustaseme saab väita, et kõrgharidusega töötajad tunnetavad enam, et nende tasu on vastavuses nende tööpanusega. See võib olla tingitud sellest, et kõrgharidusega töötajad on enam teadlikud oma õigustest ja kohustustest ning panustavad vastavalt oma tasule. Töötajatel, kes on enam emotsionaalselt ja normatiivselt pühendunud on kõrgem töörahulolu tase. Seega suurendades töörahulolu ilmnevad muutused ka viimati mainitud pühendumuse komponentide tasemes.

Järgnevalt analüüsib töö autor Henkel Baltile OÜ omast OK, tuues välja nii praeguse ettevõtte tajutud organisatsioonikultuuri mustri, kui ka töötajate ettekujutuses ideaalse organisatsioonikultuuri mustri. Et teada, kui sobivaks peetakse praegust OK, toob autor välja ka tajutud vahe praeguse ja töötajate arvates ideaalse vahel.

Analüüsides järgnevat tabelit saab väita, et Henkel Balti OÜ töötajad tajuvad praeguses ettevõttes Tulemustele suunatud tüüpi kõige tugevamalt ja standardhälve 1,52 näitab, et töötajad on tulemustele orienteerituse osas suhteliselt üksmeelel. Kõige vähem iseloomulikum on Avatud süsteemi tüüp, kuid siinkohal on vastanud oma arvamustes erimeelel (standardhälve 2,54). Tabelist 9 saab järeldada ka seda, et OK tüübid pole tasakaalus.

**Tabel 9.** Praeguse ja töötajate ettekujutuses ideaalse ettevõtte OK tüübi hinnangud.

<i>Organisatsiooni- kultuuri tüübid</i>	Keskväärts		Mediaan		Standardhälve		Absoluutne vahe
	Praegune	Ideaalne	Praegune	Ideaalne	Praegune	Ideaalne	
Avatud süsteemi tüüp	6,31	8,67	7	9	2,54	1,55	2,55
Inimsuhete tüüp	6,91	8	7	9	2,12	1,66	1,42
Sisemiste protsesside tüüp	7,03	7,82	8	8	2,4	1,77	1,28
Tulemusele suunatud tüüp	8,67	8,69	9	9	1,52	1,48	0,65

Tulemuste aluseks on väited skaalal 1-10, kus 1-ei pea üldse paika; 10- peab täiesti paika.

Allikas: autori koostatud

T-testi tulemused (vt lisa 10) näitavad, et statistiliselt oluline erinevus hinnangutes on kõigi OK tüübi paaride osas, välja arvatud Inimsuhete/Sisemiste protsesside paaris. Seega tajuvad töötajad, et viimased on antud ettevõtte kultuurile võrdselt iseloomulikud.

Hinnangud OK tüüpe iseloomustavatele väidetele on esitatud lisa 6. Analüüsides üksikutele väidetele antud vastuseid, saab väita, et kõige kõrgemaid hinnanguid anti järgmistele väidetele:

"Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit" (M=8,8; mediaan=9)"

"Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa" (M=8,7; mediaan =9,5)

"Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus" (M=8,7; mediaan =9)

"Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada" (M=8,4; mediaan=9)

Ülaltoodust nähtub, et hetkel iseloomustavad töötajad Henkel Balti OÜ-d, kui ettevõtet, kelle jaoks on kõige olulisem hea tulemus nii kasumi, turuosa suurendamise kui ka konkurentide edestamise osas. Vastajad olid suhteliselt üksmeelsed kõigi ülaltoodud

hinnangute osas (standardhälve alla 2). Kõige madalaimaid hinnanguid anti järgmistele väidetele:

"Meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivi ja pühendumist" (M=5,4; mediaan =6)

"Meie organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused" (M=5,8; mediaan =7)

"Meie organisatsioon on uuendusmeelne" (M=6; mediaan =6)

"Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest" (M=6,12; mediaan =6)

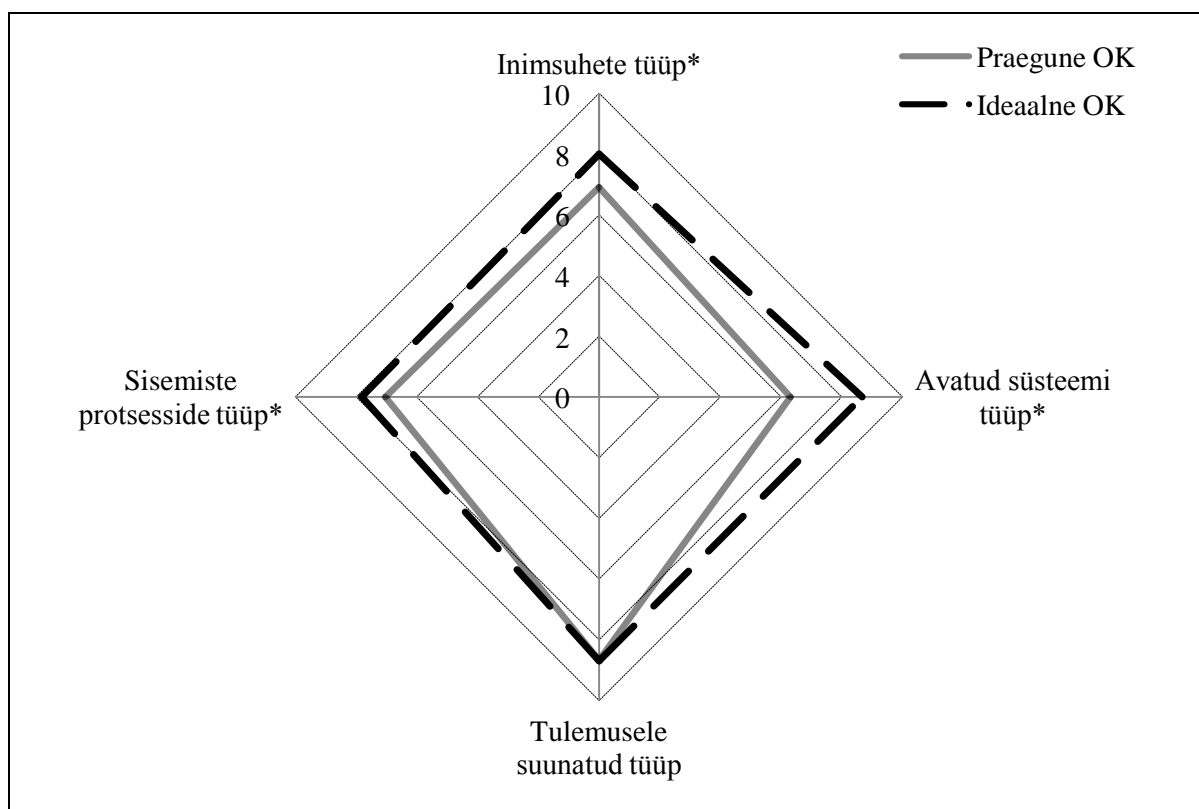
Väiksemaid hinnanguid saanud väidetest järeldub, et ettevõtte töötajad tajuvad, et ettevõttes ei pöörata tähelepanu initsiatiivi ja pühendumuse tunnustamisele ja tasustamisele. Täpsete ametikirjelduste olemasolu hindavad vastanud kõige erinevamalt (standardhälve 3), millest võib järeldada, et osadel töötajatel on need olemas ja teistel puuduvad. Töötajad ei pea organisatsiooni eriti uuendusmeelseks ja isiklikest asjadest räägitakse mõõdukalt.

Töös kasutatud ankeedis tuli töötajatel anda hinnang nende arvates ideaalset OK iseloomustavatele väidetele. Tabelist 9 nähtub, et ka ideaalis on töötajate arvates Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp iseloomulik. Ideaalses organisatsioonikultuuri mustris nähakse veidi väiksemat osa Sisemiste protsesside tüübil, järgneb Inimsuhete tüüp ja enim soovitakse Avatud süsteemi ja Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi. Erinevatele organisatsioonikultuuri tüüpidele on antud siinkohal kõikide tüüpide osas kõrged hinnangud, mis tähendab, et töötajad sooviksid tajuda enam tasakaalu erinevate tüüpide osas. T-testi tulemusel (vt lisa 10) saab järeldada, et statistiliselt olulised erinevused on enamus tüüpide vahel keskmiste hinnangute alusel. Erandiks on kaks paari: Avatud süsteemi ja Tulemuste tüüp ning Inimsuhete ja Sisemiste protsesside tüüp. Seega soovivad töötajad, et ettevõtte oleks võrdselt nii innovaatiline kui ka tulemustele orienteeritud. Samuti soovivad töötajad tunnetada ettevõtet stabiilse, reeglitele rõhuva kui ka sidusa, töötajate arengusse panustava ettevõttena.

Henkel Balti OÜ töötajad on ideaalse OK tüübi hinnangute (vt lisa 6) andmisel enamus väidete osas üksmeelel (standardhälve alla 2). Veidi suurem erimeelsus vastamisel on

väitele, et töötajad räägivad meelsasti oma isiklikest asjadest, mis on ka kõige madalama hinnangu saanud väide. Enamus väiteid on hinnatud kõrgelt. Henkel Balti OÜ töötaja jaoks on ideaalne ettevõtte, kus eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa, et loovad, värskete ideedega ja pühendunud töötajad oleks hinnatud ning et töötajatel oleks juhtkonnaga usalduslikud suhted. Töötajate jaoks on vähem tähtis, et ettevõtte oleks kui perekond ja et ettevõttes rakendataks ranget aruandesüsteemi.

Tabelis 9 on toodud keskmiste hinnangute absoluutne vahe, kus võeti aluseks vastajate absoluutne vahe praeguse ja ideaalse organisatsiooni vahel. Kui välja tuua iga kõrvalekalle ja see absoluutväärtusena kirja panna ning sellest keskmine võtta, saab teada, kui suur on keskmine hälve arvestades igat vastajat. Et selgitada välja, kuivõrd erineb praegune ettevõtte töötajate ettekujutuses ideaalsest koostas töö autor joonise 8, kus on näha OK muster konkureerivate väärtuse mudelist lähtuvalt.



**Joonis 8.** Töötajate poolt tajutud praeguse ja nende ettekujutuses ideaalse ettevõtte OK muster Henkel Balti OÜ-s (Konkureerivate väärtuste mudel) Märkus: \* statistiliselt oluline erinevus ideaalse ja praeguse OK vahel(autori koostatud)

Jooniselt on näha, et tajutakse selget vahet praeguse ja ideaalse OK tüübi hinnangutes kolme OK tüübi osas. Seda kinnitas ka hinnangute võrdlus t-testi alusel (vt lisa 11). Statistiliselt oluline erinevus praeguse ja töötajate arvates ideaalse OK tüübi vahel on suurim Avatud süsteemi tüübi osas. Inimsuhete ja Sisemiste protsesside tüübi praeguse ja ideaalse vahe on samuti statistiliselt oluline. Erandiks on siin Tulemustele suunatud OK tüübi praeguse ja ideaalse tajumise vahe, mis tähendab, et ideaalis võiks tulemuste tüüp olla sama iseloomulik, kui praeguses ettevõttes. Seega tunnetavad töötajad, et nende ettekujutuses olevas ideaalses ettevõttes on erinevate OK tüüpide vahel tasakaal. Töötajad tunnetavad enam, et suurim on tajutav vahe Avatud süsteemi tüübi iseloomustavatele väärtuste osas nagu loovus, ettevõtlikkus, kohanemine, dünaamilisus, paindlikkus ja innovatsioon.

Kui võrrelda praeguse ettevõtte ja ideaalset organisatsioonikultuuri väidete alusel (vt lisa 6) on suurimaks lõheks hinnang väidetele, et organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivi ja pühendumist ja arvamus, et meie ettevõtte on uuendusmeelne (mediaanide vahe 3). Suurim negatiivne vahe näitab ka seda, et inimesed soovivad pisut vähem bürokraatiat.

Käesoleva töö uuringu ankeedis oli ka küsimus, kus töötajad pidid iseloomustama ettevõtet looma metafooriga ja seda põhjendama. Vastused on toodud lisa 17. Enam tajuti Henkel Balti OÜ-d, kui elevanti (4 vastajat) ja hunti (3 vastajat). Põhjenduste osas toodi aga kõige rohkem esile kindlust ja püsivust (saksa lambakoer, kilpkonn, karu, elegant) ja aeglust (elegant, kilpkonn). Näiteks *"Kilpkonn- aeglaselt aga kindlalt eesmärgi poole püüdle"* Välja on toodud ka eesmärgile suunatus (kilpkonn) ja võrgustiku laiendamine (ämblik), mis kattub osaliselt tüpoloogias Tulemustele suunatud tüübiga. Hundikarja ja kaelkirjaku kirjeldamisel on välja toodud ebavõrdsuse tajumine ettevõttes. Näiteks: *"Hunt. Kui oled jõudnud karja sekka/selle etteotsa on elu hea. Sind kaasatakse otsustusse piisavalt ja informeeritakse toimuvast. Kui oled sabassõrkija, teed ainult seda, mida kari ees ja ise sekkuda ei saa."* Töötajate ebavõrdsuse tajumist kirjeldati ka uuringu pühendumuse osas.



Järgnevalt annab käesoleva magistritöö autor ülevaate erinevustest hinnangutes OK tüüpide tajumise osas erinevate demograafiliste tunnuste lõikes. Autorit huvitas, kas praeguse ja ideaalse ettevõtte OK tüüpide tajumine ja selle koostisosad võivad olla statistiliselt olulisel määral erinevad töötajate erinevates alagruppides – erineva soo, vanuse, haridustaseme, tööstaaži ja ametikoha alusel. Erinevuste väljaselgitamiseks kasutas käesoleva magistritöö autor taaskord Kruskal-Wallise testi. Testi tulemused on toodud lisa 13, kust nähtub, et Henkel Balti OÜ-s esineb statistiliselt oluline erinevus (olulisuse nivool 0,05) vaid töötajate ettekujutuses ideaalse ettevõtte Sisemiste protsesside OK hinnangutes haridustaseme alusel (vt tabel 10).

**Tabel 10.** Statistiliselt olulised OK tüübi hinnangute erinevused haridustaseme alusel (Kruskal-Wallise test)

Töötajate ettekujutuses ideaalne organisatsioonikultuur	Keskväärtused haridusastme alusel		Olulisuse tõenäosus
	Keskharidus	Kõrgharidus	
Avatud süsteemi tüüp	8,57	8,71	0,76
Sisemiste protsesside tüüp	8,26	7,66	0,03*
Inimsuhete tüüp	8,29	7,89	0,19
Tulemustele suunatud tüüp	8,71	8,68	0,37

Märkus: \* statistiliselt oluline erinevus olulisuse nivool  $p < 0,05$ ; skaalal 1 – 10, kus 1 – pole üldse iseloomulik, 10- iseloomustab väga hästi (autori koostatud).

Ülaltoodud tulemustest nähtub, et keskharidusega Henkel Balti OÜ töötajad erinevad statistiliselt oluliselt kõrgharidusega töötajatest nende ettekujutuses ideaalse ettevõtte Sisemiste protsesside tüübi hinnangutes. Autori arvates tuleneb erinevus sellest, et kõrgharidusega inimesed töötavad spetsialistide ja juhtidena ja soovivad rohkem otsustamisvabadust ja vähem kontrolli. Soo, vanuse, staaži ja ametikoha alusel statistiliselt olulised erinevused gruppide vahel puudusid. Kokkuvõtteks saab väita, et Henkel Balti OÜ-l on tugev organisatsioonikultuur, kuna praeguse ettevõtte kultuuritüüpide osas kindlaid teistest erinevaid gruppe demograafiliste andmete alusel ei ilmnenu.

Pühendumuse komponentide, rahulolu ja OK tüüpide seoste uurimiseks viis käesoleva magistritöö autor läbi Spearmani korrelatsioonianalüüsi. Tabelis 11 on toodud organisatsioonilise pühendumuse erinevate komponentide seosed praeguses ettevõttes tajutud OK tüüpidega.

**Tabel 11.** Praeguse ettevõtte organisatsioonikultuuri tüüpide seosed pühendumuse komponentidega

<i>Praegune organisatsioonikultuur</i>	Alalhoidlik pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	Normatiivne pühendumus
Avatud süsteemi tüüp	,061	,685**	,272
Inimsuhete tüüp	-,016	,626**	,281*
Sisemiste protsesside tüüp	,086	,646**	,318*
Tulemusele suunatud tüüp	,336*	,249	-,076

Märkus: \*\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ ; \* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$  (autori koostatud)

Tabelist nähtub, et alalhoidlikul pühendumusel on positiivne seos Tulemusele suunatud OK tüübiga, millest saab järeldada, et mida enam on töötaja alalhoidlikult pühendunud, seda enam tajub ta, et ettevõttes on kõige olulisemaks tulemus ja konkurentide edestamine. Emotsionaalne pühendumus on suurem neil, kes andsid kõrgemad hinnangud praeguse ettevõtte kõigile OK tüüpidele, välja arvatud Tulemusele suunatud tüüp. Järelikult tajub emotsionaalselt pühendunud töötaja, et ettevõttes pannakse rõhku nii uuenduslikkusele, avatusele, kui ka reeglitele ning inimeste omavahelistele suhetele. Normatiivselt enam pühendunud töötajad peavad ettevõttele iseloomulikumaks Inimsuhete ja Sisemiste protsesside tüübile omased jooni nagu lojaalsus, traditsioonid ning reeglid, selged ootused, kord. Järelikult on võimalik organisatsioonikultuuri suunates muuta ka eelkõige emotsionaalset pühendumust, kuna sel on kõge tugevam seos tajutud OK tüüpidega. Pannes rõhku uuenduslikkusele, inimeste initsiatiivi, ideede väärtustamisele, ühtekuuluvustunde suurendamisele ning reeglite järgimisele on võimalik suurendada emotsionaalset pühendumust. Turuosa suurendamise ja tulemuslikkuse rõhutamine võib mõjutada veidi vaid alalhoidlikku pühendumust.

**Tabel 12.** Töötajate arvates ideaalse ettevõtte organisatsioonikultuuri tüüpide seosed pühendumuse komponentidega

Töötajate arvates ideaalne organisatsioonikultuur	Alalhoidlik pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	Normatiivne pühendumus
Avatud süsteemi tüüp	-,063	,272	,022
Inimsuhete tüüp	-,079	,309*	,128
Sisemiste protsesside tüüp	,000	,418**	,344*
Tulemusele suunatud tüüp	,160	,465**	,184

Märkus: \*\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ ; \* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$  (autori koostatud)

OK tüüpi ideaalse organisatsiooni hinnangutes on emotsionaalsel pühendumusel positiivne korrelatsioon Sisemiste protsesside, Tulemustele suunatud ja Inimsuhete tüüpi hinnangute osas. Seega kujutavad emotsionaalselt enam pühendunud töötajad ette, et ideaalses ettevõttes rõhutatakse enam reegleid ja tulemuslikkust, kuid väärtustatakse ka inimsuhteid. Normatiivselt pühendunud töötaja tajub, et ideaalses ettevõttes on kindel kord ja stabiilsus.

Lisas 15 on välja toodud ideaalse ja praeguse ettevõtte tajutud OK vahe seos erinevate pühendumuse komponentide ja töörahuloluga. Mida sarnasem on töötajate tajutud organisatsioonikultuur nende arvates ideaalsega, seda suurem on emotsionaalne pühendumus (korrelatsioonikordaja  $-0,57^{**}$ ). Järelikult hindab emotsionaalselt pühendunud töötaja oma ettevõtet kõigis OK iseloomustavate joonte osas kõrgelt ja midagi häirivat tema jaoks OK juures ei ole. Seega nad töötavad enda jaoks sobivas organisatsioonis ja on emotsionaalselt pühendunud. Töörahulolu osas saab välja tuua, et mida sobivam on organisatsioonikultuur töötaja jaoks, seda rahulolevam ta on (korrelatsioonikordaja  $-0,62^{**}$ ). Kõik seosed pühendumuse ja teiste komponentide vahel on toodud lisas 15, kus ilmneb lisaks eeltoodule, et kõrge töörahuloluga töötajad on andnud kõigile OK tüüpi väidetele kõrgemad hinnangud, millest võib järeldada, et kõrge töörahuloluga töötajad hindavad oma organisatsiooni kõrgelt.

Organisatsioonilise pühendumuse komponentidest on emotsionaalne pühendumus enam seotud organisatsioonikultuuriga. Muutes organisatsioonikultuuri, on võimalik muuta ka

emotsionaalset pühendumust ja töörahulolu. Veidi väiksemaid muutusi saab esile kutsuda organisatsioonikultuuri muutmisel normatiivse ja alalhoidliku pühendumuse osas.

### **2.3. Järeldused ja soovitused**

Eeltoodud analüüsi põhjal tuuakse järgnevalt välja Henkel Balti OÜ-le omase organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse tulemused, arutletakse ja seostatakse teooriaga ning tehakse ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid, pidades silmas kahe näitaja vahelisi seoseid.

Pühendumuse eeldusena on teoorias välja toodud töötajaid väärtustav organisatsioonikultuur (vt peatükk 1.3). Organisatsioonikultuuri analüüsist järeldub, et Henkel Balti OÜ töötajad tunnetavad, et praegusele ettevõttele on kõige iseloomulik Tulemustele suunatud tüüp, mille domineerivateks väärtusteks on tulemuslikkus ja konkurentsivõime ning keskendumine välispartneritele (tarnijad, tarbijad, koostööpartnerid jt) Püütakse kontrollida väliskeskkonda ning edukust määratletakse turuosa hõivamise ning suurendamise kaudu. Henkel Balti OÜ töötajad olid nõus, et nende ettevõtte eesmärgiks on saada suurt kasumit, saavutada võimalikult suur turuosa ja et nende juhtide jaoks on kõige olulisem tulemus. Looma metafoorina kattub siin arvamus eesmärgile suunatuse (kilpkonn) ja võrgustiku laiendamise (ämblik) alusel, mis kattub osaliselt tüpoloogias Tulemustele suunatud tüübiga.

Vähem tunnetati Henkel Balti OÜ-s Inimsuhete ja Sisemiste protsesside tüüpi, mille osas olid töötajad arvamusel, et need tüübid on võrdselt iseloomulikud. Inimsuhete tüübile on iseloomulik ühtekuuluvus, osavõtlikkus, kõrgelt arenenud meietunne. Edu saavutamiseks ja keskkonnaga toimetulekuks pannakse rõhku töötajate ja inimliku töökeskkonna arendamisele, tiimitööle, osalusele ja omavahelistele headele suhetele sõltumata alluvustasanditest. Organisatsiooni kirjeldamisel loomana saab siinkohal sarnasusi tuua mitte kõige paremate suhete osas - kealkirjak (kaela tipus hea töötada, aga all mitte) ja hundikari (ainult eesotsas hea töötada, allpool pole sõnaõigust). Väidetest ilmnes, et töötajate arvates ei räägita ettevõttes väga meelsasti oma isiklikest asjadest, perekond pole

ettevõtte kirjeldamiseks päris sobiv ja meelsasti ühisüritustel osalemist ei peeta samuti väga iseloomulikuks.

Sisemiste protsesside tüüp on enam juhitud kindlatest reeglitest ning enamasti omane suurematele organisatsioonidele, et tagada lihtsamini kontroll. Töötajate initsiatiiv pole siinkohal oluline, peamine on teha asju etteantud reeglite kohaselt. Metafoorina saab siin väja tuua ahvi kirjelduse, kes allub reeglitele, mõtlemata, kas see on sobilik või mitte. Töötajate arvates ainult osaliselt peab paika, et ettevõttes on täpsed ametikirjeldused, palju kirjalikke reegleid ja et juhtkond on liikmete suhtes väga nõudlik.

Kõige vähem tajuti ettevõttes Avatud süsteemi tüüpi, mida iseloomustab ja mille edu aluseks on uuendusmeelsus, innovatsioon, loovus, paindlikkus ja kohanemisvõime. Sellises ettevõttes pannakse rõhku liikmete initsiatiivile ja ettevõtlikkusele ning püütakse neid iseloomuomadusi juhtide poolt töötajates ka arendada. Töötajad olid kõige vähem nõus väitega, et organisatsioonis väärtustatakse initsiatiivikut ja pühendumist ning, et ettevõtte on uuendusmeelne. Seda kinnitab ka looma metafooride selgitused - mitte paindlik, uuenduslik ega kiire (elevant, karu).

Avaldunud kultuurimuster on pigem hea ja sobib Henkel Balti OÜ-le, sest iga müügiettevõtte jaoks on oluline tulemus ja konkurentide edestamine. Autori arvates võib aga ainult väliskeskkonnale keskendumine tulevikus hakata lõpuks pidurdama ka tulemust ja siinkohal soovitab arendada ka teistele organisatsioonikultuuri tüüpidele omaseid jooni, kuna need suurendavad ka pühendumust. Magistritöö autori arvamust jagavad ka ettevõtte töötajad, kes kinnitavad, et nende ettekujutuses ideaalses organisatsioonis peaks võrreldes praegusega arendama kõige enam Avatud süsteemi ning veidi vähemal määral ka Inimsuhetele ja Sisemistele protsesside tüüpidele iseloomulikke omadusi. Organisatsioonis hetkel valitseva ja töötajate ettekujutuses ideaalse organisatsioonikultuuri muustril on erinevus olemas kõigi tüüpide osas va Tulemustele suunatud tüüp, mida tajutakse nii praeguses kui ka ideaalses sarnaselt. Seega enam on tajutud vahet dünaamilisuse, loovuse, ettevõtlikkuse ja avatuse osas. Henkel Balti OÜ töötajad arvavad, et organisatsioonis võiks enam tasustamisel arvesse võtta liikmete initsiatiivi ja pühendumist ja et organisatsioon

võiks olla uuendusmeelsem. Veelgi enam soovitakse, et juhtkond suhtuks positiivselt töötajate poolsetesse algatustesse ning loovate ja värskete ideedega töötajad võiksid olla enam hinnatud. Töötajad soovivad, et kõik osaleksid meelsamini ühisüritustel ning, et neil oleksid juhtkonnaga usalduslikud suhted. Isiklikest asjadest rääkimine aga ei ole töötajate arvates samuti ideaalses ettevõttes väga oluline. Sisemiste protsesside osas on enam soovitud täpseid ametikirjeldusi, kuid kirjalikke reegleid soovitakse vähem. Uuringu analüüsist selgus, et kõrgharidusega töötajad soovivad vähem rangeid reegleid ja kontrolli keskharidusega töötajatega võrreldes. Tulemuste tüübi osas on töötajate arvates ideaalne, et ettevõtte eesmärgiks on suurema turuosa hõivamine ja konkurentide edestamine, kuid soovitakse, et juhtkond ei väärtustaks ainult tulemust ja kasumit. Üldiselt soovitakse, et kõik organisatsioonitüübid (va Tulemuste tüüp) oleks veel iseloomulikumad ja nende vahel valitseks tasakaal.

Töötajad soovivad, et ettevõtte, kus nad töötavad oleks innovaatiline, avatud ja riskialdis aga ka inimsuhteid väärtustav ja hoolivam oma töötajate suhtes ning et täpsemalt oleks määratletud töötajate vastutus ja reeglitest peetaks kinni. Ettevõttes tajutud organisatsioonikultuur on positiivne, kuna erinevusi demograafiliste tunnuste erinevates gruppides ei ilmnenud. Seega on töötajate hoiakud ja väärtused sarnased ning teoorias väidetakse, et tugeval kultuuril on ettevõtte tulemustele positiivne mõju. Teoorias on välja toodud, et tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtetes väheneb formaalse juhtimise vajadus, kuna töötajad teavad, kuidas organisatsioonis asju tehakse ja viimased selgitavad seda ka uutele töötajatele. Töö autori arvates võib siinkohal uutel tulijatel, kes näevad paremini ettevõtte kitsakohti, olla keeruline oma ettepanekuid ja ideid läbi suruda. Näiteks vanemad töötajad teevad uutele selgeks, et teatud ettepanekute või nõudmistega pole mõtet juhtide poole pöörduda ning muudatused, mis oleksid head kogu organisatsioonile ei lähe käiku ja ei jõua isegi juhtkonnani.

Võttes arvesse eeltoodut, soovib töö autor suurema avatuse ja loovuse saavutamiseks võtta oma tegevustes arvesse töötajate ettepanekuid ja loovaid ning värsked ideid, tasustamisel arvestada nende pühendumust ja initsiatiivi. Pühendumuse ja initsiatiivi väärtustamiseks jagada tunnustust ja kajastada häid saavutusi ja tulemusi kaastöötajatele.

Autor soovib rõhutada rohkem innovaativsust, mida ettevõtte püüab oma uute toodete väljatöötamisel arvestada aga, mida ei kajastata piisavalt kõigile töötajatele. Seega tuleks uusi innovaativseid tooteid tutvustada erinevate kommunikatsioonivahendite (nt intranet, siseajaleht, asjasse puutuvate töötajate lugude jutustamise) kaudu. Et ettevõtet ei tajuta uuendusmeelsena, võib olla põhjustatud ka sellest, et kasutusel pole väga uued tarkvaralahendused ja tehnika. Siinkohal oleks sobilik vastavalt võimalustele kohaneda kiiremini väliskeskkonnast tulenevate muutustega tehnoloogia osas ja vastavalt võimalustele seda siiski pidevalt uuendada. Kaasaegsemad tarkvaralahendused ja töövahendid lihtsustavad ka tööülesannete täitmist ja läbi selle suureneb töötajate rahulolu.

Ühtekuuluvustunde ja osaluse suurendamiseks soovib autor kaasata töötajaid enam otsustesse ning eesmärkide ja plaanide ühisesse kavandamisse. Ühtekuuluvust suurendavad ka erinevad ühisüritused ja meeskonnakoolitused. Kuna töötajad soovivad töötajate arengusse panustavat ettevõtet, arvab autor, et siinkohal on oluline parendada koolitussüsteemi ja selgitada seda kõigile. Inimliku töökeskkonna tagamiseks soovib autor vaadata üle ka töötajate töökoormus ja muud töötingimused. Paljud tööandjad pakuvad oma töötajatele sõltuvalt töökoha riskiteguritest erinevaid hüvesid, näiteks massaažid ja võimlemistunnid, ergonoomilised vahendid, mida soovib töö autor ka Henkel Balti OÜ-l töötajatele kasvõi osaliselt hüvitada. Kindlasti saab siinkohal midagi ära teha ka töötaja ise, kuid teavitustöö riskiteguritest ja töötajate kaasamine teemasse peaks tulema tööandja poolt.

Inimsuhteid väärtustav organisatsioon kohtleb oma töötajaid austusega ja võrdväärselt. Siinkohal soovib autor suurendada organisatsioonisisest õiglust võrdväärsema kohtlemise abil, töötades välja kõiki töötajaid hõlmav motivatsiooni/tasustamissüsteem. Tähtis on, et pakutavatest hüvedest antaks ülevaade kõigile, et sporditoetusi saaksid kõik töötajad, mitte ainult ühe kindla spordiala harrastajad. Vältida tuleks valikulist tagasiside andmist ettevõtte heade majandustulemuste kohta. Vastasel korral võivad töötajad tunda, et neid ei väärtustata ja see võib kajastuda ka ettevõttest lahkumises. Juhtide hoiakud ja käitumine peavad olema sellised, mis toetavad kaasamist, õiglust ja austust kõigi töötajate osas.

Sisemiste protsesside tüübile omaste joonte arendamisel tuleb olla valivam ja arvestama, et ettevõttes töötab suur osa kõrgharidusega spetsialiste ja juhte, kes ei eelda väga kindlate reeglite olemasolu. Ettevõtte saab siinkohal täpsustada vastutuse määra töötades välja kõigile töötajatele ametikirjeldused. Töötajad ei oota, et kirjalikke reegleid tuleks juurde, vaid, et neist peetaks kinni. Seega tuleb juhtkonnal jälgida, et koostatud protseduurireegleid ja sõlmitud kokkuleppeid tuntakse ja ka järgitakse.

Kuigi Tulemustele suunatud tüübi osas ollakse üldjoontes rahul, soovitab siinkohal autor juhtkonnal vähem rõhutada ainult tulemuse tähtsust. Näiteks ettevõtte eesmärkide tutvustamisel ja kokkuvõtvates sõnavõttudes võiks juhid tulemuse kõrval rõhutada alati ka teisi töötajate jaoks tähtsaid aspekte. Kõigi nende ettepanekute abil on võimalik kujundada organisatsioonikultuuri suunas, mis suurendab pühendumust, toetab töötajate vajadusi ja ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Henkel Balti OÜ-s läbiviidud pühendumuse uuringu põhjal saab väita, et töötajate seas esineb emotsionaalset pühendumust enam, kui normatiivset pühendumust. Alalhoidlik pühendumuse tase jääb kahe eelneva vahele. Teoorias on välja toodud, et parim on kõrge emotsionaalne ja madal alalhoidlik pühendumus. Töö autori arvates võiks kõigi pühendumuse komponentide tase olla kõrgem. Töötajad olid hinnangute andmisel eriarvamusel enam normatiivse pühendumuse ja emotsionaalse pühendumuse osas. Henkel Balti OÜ-s on kõik pühendumuse komponendid ja ka töörahulolu seotud staažiga. Mida kõrgem staaž, seda kõrgem pühendumus ja töörahulolu.

Emotsionaalselt pühendunud töötajad jäävad organisatsiooniga kokku, sest nad tahavad seda. Neil on ettevõttega sarnased väärtused, mis samastavad nad organisatsiooniga. Emotsionaalselt pühendunud töötajad pingutavad ettevõtte nimel enam kui neilt oodatakse ja tänu sellele on võimalik saavutada ettevõttel ka paremaid tulemusi. Henkel Balti OÜ on pidevalt suurenenud ja üksused asuvad erinevates kohtades, seetõttu on vahetu suhtlemine keeruline. Vahetu suhtlemine aga suurendab ühtekuuluvustunnet, mis suurendaks emotsionaalse pühendumuse taset. Suur osa töötajast on siiski väitnud, et tunnevad end



ettevõtte pereliikmena ja nad oleksid väga õnnelikud, kui saaksid oma edaspidise karjääri antud ettevõttes veeta.

Samas ei soovi suur osa arutada oma ettevõttega seonduvat sellest väljaspool olevate inimestega. Siinkohal arvab autor, et ettevõtte tuntuse huvides oleks parem, kui inimesed räägiksid oma ettevõttest. Ettevõtte, kui tööandja hea maine kujundajaks saavad olla ainult pühendunud ja rahulolevad töötajad. Samuti ei tunneta emotsionaalselt pühendunud töötaja, et organisatsiooni probleemid oleks justkui nende endi omad. Siit võib järeldada, et töötajad üritavad lahus hoida töö- ja eraelu ega soovi organisatsiooni probleeme väga isiklikult võtta. Väikseim on emotsionaalse pühendumuse tase alla viie aasta ettevõttes töötanud liikmetel, mis tähendab, et just selle grupile oleks tarvis tähelepanu pöörata. Ka teooria osas on välja toodud, et kõrgema staažiga töötajatel on kõrgem emotsionaalne pühendumus. Emotsionaalse pühendumuse suurendamiseks on teadlased välja pakkunud rida soovitusi ja siinkohal nõustub käesoleva tööautor järgmiste ettepanekutega: töötajaid tuleb kohelda õiglaselt, austusega ja nendega arvestada, et nad tunneksid end väärtuslike ja hinnalistena; selgelt tuleb defineerida töötajate vastutus; juhid peavad korraldama töö nii, et töötajad saavad maksimaalselt rakendada oma teadmisi ja oskusi ning tagatud oleks kvaliteetne kommunikatsioon.

Normatiivselt pühendunud töötajad jätkavad tööandja juures kohusetunde, lojaalsuse või moraalse vastutuse tunnetamise tõttu. Henkel Balti töötajad tunnistavad, et lojaalsus on nende jaoks oluline, kuigi kirjanduses on välja toodud, et lojaalsuse tähtsus töötaja jaoks on vähenemas. Samas väidavad paljud, et moraalset kohustust neil jätkamiseks pole. Parema pakkumise korral ollakse nõus lahkuma, mis on autori arvates ohu märk ja näitab, et ettevõtte peab rakendama pühendumust suurendavaid meetmeid. Kuna emotsionaalne pühendumus on seotud normatiivsega, tuleks siinkohal arvestada, et mõjutades üht muutub ka teine. Eriti oluline on tõsta normatiivse ja emotsionaalse pühendumuse taset alla 5 aastase staažiga töötajate seas. Selleks soovitab töö autor välja töötada värbamis- ja sisseelamisprotsess, mis toetaks uut töötajat ja võimaldaks tal paremini kohaneda ettevõttega.

Alahoidlik pühendumus ei tekita töötajas soovi teha pingutusi organisatsiooni edukuse nimel ning see võib mõjutada negatiivselt kogu organisatsiooni efektiivset toimimist. Alahoidliku pühendumusega töötajad jäävad küll organisatsiooni püsima, kuid mitte emotsionaalse seotuse tõttu, vaid nad tunnetavad liiga suurt sotsiaalset ja materiaalist kulu seoses lahkumisega. Suur osa Henkel Balti OÜ töötajatest väitsid, et organisatsioonis jätkamine tuleneb nii nende vajadusest kui ka soovist. Samas tunnistasid vähesed, et neil on alternatiivide nappus. Siinkohal arwab autor, et pühendumuse suurendamine oleks otstarbekas, kuna valikuvõimalusi tunnetavad töötajad võivad kergesti ettevõttest lahkuda, kui nad saavad pakutavate hüvede osas parema pakkumise mujalt. Kuna alahoidliku töötaja jaoks on oluline tunnetatav kulu, mis seostub lahkumisega, arwab autor, et ka siin aitaks tasustamissüsteemi ülevaatamine. Samuti tuleks anda ülevaade võimalikest pakutavatest hüvedest, mis aitaks töötajal paremini tunnetada, kui suur on tegelik kulu organisatsioonist lahkumisel. Alahoidliku pühendumuse ja vanuse vahel ilmneb samuti nõrk seos, mis tähendab, et vanemad töötajad on enam alahoidlikumalt pühendunud. Seega nende jaoks oleks liiga kulukas ettevõttest lahkuda, kusjuures tunnetatavad kulud võivad olla nii sotsiaalset kui materiaalist laadi. See on ka mõistetav, kuna vanemad inimesed leiavad tihti, et millegi uuega alustamine oleks nende jaoks keeruline ja suuri muudatusi oma elus võetakse üha harvem ette.

Kuna töörahulolu peetakse pühendumuse eelduseks, on selle kaudu võimalik pühendumust suurendada. Antud töö raames läbiviidud uuringu analüüs kinnitas, et kõige tugevam seos töörahuloluga on emotsionaalsel pühendumusel ja seos on olemas ka normatiivse pühendumusega. Suur osa Henkel Balti OÜ töötajatest usaldab oma organisatsiooni juhte. Näiteks Henkel Balti OÜ juht ja ka mõned osakonnajuhid on ettevõtte eesotsas olnud algusest peale ja ettevõtte majandustulemused on olnud enamasti head, isegi majanduslanguse perioodil. Tagatud on stabiilsus ettevõtte jätkamise osas.

Vastakad arvamused on liikmetel tunnetatud töötasu osas - pooled väidavad, et see on vastavuses nende tööpanusega aga teine pool ei nõustu sellega. Siinkohal soovitab autor üle vaadata tasustamissüsteemi, et tagada õiglasem tasu vastavalt töötajate panusele. Samuti võib täpsemalt määratleda tööülesanded ja vaadata üle erinevate töötajate töökoormus.

Seoste uurimisel selgus, et kõrgharidusega töötajad tunnetavad enam, et nende tasu on vastavuses nende tööpanusega. See võib olla tingitud sellest, et suur osa kõrgharidusega töötajad on enam teadlikud oma õigustest ja kohustustest ning panustavad vastavalt oma tasule. Osa töötajatest sooviksid, et saaksid rohkem ära kasutada oma teadmisi ja oskusi. Seega tuleb töötajate värbamisel arvestada ja kaaluda, kas kõrgharidusega töötajal on siin võimalus piisavalt oma oskusi ja teadmisi rakendada, mis on üks töörahulolu soodustav aspekt. Lahkumisele on mõelnud üks kolmandik töötajatest ja mõned on ka väitnud, et kavatsevad kindlalt järgneva aasta jooksul ettevõttest lahkuda. Töö autor soovitab töötajate lahkumiskavatsuste vähendamiseks tõsta kõigi pühendumuse komponentide taset, sest varasemad uuringud kinnitavad, et pühendunud töötajad jäävad ettevõttesse tõenäolisemalt kui mittepühendunud töötajad. Seda enam, et ettevõttel on viimastel aastatel veidi suurenenud tööjõu volavus, konkurentide ja teiste tööandjate juurde on tööle asunud mitmed pika staažiga töötajad, uued tulijad on lühikese aja jooksul lahkunud ja lisaks suurendab lahkunute arvu ka kontsernisisene liikumine. Kokkuvõtteks võib öelda, et organisatsioonil oleks mõttekas suurendada kõigi pühendumuse komponentide taset.

Töötajad ise on oma pühendumuse suurendamiseks soovitanud ettevõttel enam panna rõhku koolitustele. Samuti tõstaks mitmete arvates nende pühendumust sporditoetused ja üldine motivatsiooni suurendamine. Mitmed töötajad on arvanud, et ettevõttes võiks inimesi võrdväärselt kohelda. Töötajad on avaldanud arvamust, et motiveeriv tasustamissüsteem võiks olla kõigil, mitte ainult müügimeeskonnal ja võrdväärselt tuleks suhtuda kõikidesse töötajatesse. Näiteks vakantsetele töökohtadele ei tehta tihti sisekonkurssi, vaid juhtide ühise arutelu tulemusena valitakse/edutatakse nende arvates sobiv töötaja. Isegi kui juhid teevad väga õige valiku, tekitab see töötajates tunde, et nende arvamus ja soovid ei loe ja ilmselt pole neil organisatsioonisisel liikumisel võimalik kaasa rääkida.

Töötajad soovivad ise rohkem kaasa rääkida koolituste valimisel. Hetkel pole kontserni poolt loodud koolitussüsteemi põhimõtted kõigile selged. Töötajad ei tea, mis alustel ja kelle poolt neid nn "nomineeritakse" teatud koolitustele. Ükski töötaja ei soovi, et teda määratakse kuskile koolitusele, see peaks tulenema eelkõige iseenda soovist ja vajadusest.

Isegi kui otsene juht või kaugem juht arvavad, et teatud koolitus oleks töötajale kasulik, tuleks see üheskoos läbi arutada ja põhjendada, et töötaja tunneks, et temaga arvestatakse ja teda austatakse. Siit võib järeldada, et vahet tehakse ettevõtte juhtide poolt ja seetõttu peavad juhid üritama ebavõrdsuse tajumist vähendada. Autor soovib ettevõtte juhtidel välja töötada õiglasem tasustamissüsteem, parendada ja selgitada koolitussüsteemi ja oma käitumiste ja hoiakute abil vähendada töötajate poolt tajutavat ebaõiglust. Tähtis on ka töötajate oskuste ja teadmiste hindamine ja rakenduse leidmine.

Seoseid organisatsioonikultuuri ja pühendumuse vahel kinnitavad nii teooria osas varasemad uuringud, kui ka Henkel Balti OÜ-s läbi viidud uuring. Töötajad, kes olid enam alalhoidlikult pühendunud tunnetasid, et ettevõtte jaoks on kõige olulisem tulemus. Järelkult ühtivad siinkohal alahoidliku pühendumuse ja Tulemustele suunatud organisatsioonitüübile iseloomulik joon kasu saamise osas. Antud positiivset seost kinnitavad ka varasemad uuringud.

Emotsionaalselt enam pühendunud töötajad tunnevad, et nende ettevõttele on iseloomulikud kõik jooned, mis iseloomustavad Avatud, Sisemiste protsesside ja Inimsuhete tüüpi organisatsioonikultuuri. Antud tulemust kinnitavad ka varasemad uuringud. Eelnevate uuringute käigus on teadlased leidnud nii negatiivseid kui ka positiivseid seoseid emotsionaalse pühendumuse ja ettevõtete vahel, kelle jaoks on oluline tulemuslikkus. Siit võib järeldada, et antud seost mõjutavad veel muud tegurid. Henkel Balti OÜ-s seos puudus, mis on autori arvates põhjendatud sellega, et kõik teised ettevõttele iseloomulikud jooned on emotsionaalselt pühendunud töötaja jaoks olulisemad, kui näiteks kontroll väliskeskkonna üle. Tajutud vahe praeguse ja töötajate ettekujutuses ideaalses ettevõttes peadib emotsionaalse pühendumuse osas negatiivse seosega, nagu nähtub ka varasematest uuringutest. Antud seosele tuginedes on ettevõttel võimalus lõhet vähendada emotsionaalse pühendumuse suurendamise läbi ja vastupidi - vähendades lõhet praeguse ja töötajate ettekujutuses ideaalse organisatsioonikultuuri vahel on võimalik tõsta emotsionaalset pühendumust. Näiteks soovib töö autor värbamisel jälgida ka jätkuvalt seda, et potentsiaalse töötaja väärtustel oleks mingi kattuvus organisatsiooni väärtustega.

Samuti suurendab kaastöötajate kõrge emotsionaalne pühendumus uute liikmete ettevõttesse jäämise kavatsust, kuna neil on suurim mõju uue töötaja kohanemisel.

Normatiivselt pühendunud töötaja iseloomustab Henkel Balti OÜ-d kui sissepoole suunatud fookusega ettevõtet, kus olulised on reeglid ja inimestevahelised suhted. Siinkohal kattuvad teiste uuringute tulemused antud uurimusega. Seega tuleb ettevõttel normatiivse pühendumuse suurendamiseks väärtustada enam inimressursi arengut ja stabiilsust ja reeglite järgimist. Siinkohal tuleb arvestada ka seda, et normatiivne ja emotsionaalne pühendumus olid tugevalt seotud ja muudatuste tegemisel saame muudatusi esile kutsuda mõlemas.

Tööraahulolul osas saab välja tuua, et nagu ka varasemates uuringutes on üldine tööraahulolu kõrgem neil, kes tajuvad väiksemat vahet ettevõttes avalduva ja nende ettekujutuses ideaalse vahel. Seega, et sobitada ettevõtte kultuur töötajale sobivaks võib püüda suurendada töötajate rahulolu või vastupidi. Seega aitab siin autori arvates jällegi avatuse ja uuendusmeelsuse tõstmine, õiglus- ja ühtekuuluvustunde suurendamine, tasustamissüsteemi arendamine jne. Töötajad, kel on kõrgem tööraahulolu hindavad oma ettevõtet kõrgelt ja tõstavad autori arvates ettevõtte mainet.

Käesoleva magistr töö teoreetilises osas toodi välja, et organisatsioonikultuur ja selle sobivus mõjutab organisatsioonilist pühendumust. Samuti seda, et inimsuhteid, arengut ja õiglast kohtlemist väärtustavates ettevõtetes on suurem pühendumus. Henkel Balti OÜ-s läbi viidud uuring kinnitas, et emotsionaalselt enam pühendunud ja rahul töötajad tajuvad oma ettevõtet kõrgemalt avatuse ja inimsuhteid väärtustava, aga ka stabiilse organisatsioonina. Mida suurem on vahe tegeliku ja töötajate arvetes ideaalse vahel, seda väiksem tööraahulolu ja emotsionaalne pühendumus. Teades organisatsioonilise pühendumuse taset ja tajutud organisatsioonikultuuri praegust ja töötajate arvetes ideaalset kultuurimustrit on võimalik suunata mõlemaid kuna, seosed nimetatud organisatsiooni iseloomustavate tunnuste vahel on olemas. Et suurendada organisatsioonilise pühendumuse taset ja vähendada tajutud vahet ideaalse ja praegu avalduva organisatsioonikultuuri vahel, teeb autor järgnevad ettepanekud:

- koolitussüsteemi parendamine - valikute avalikustamine kõigile, töötaja valikuvabadus, võimalus läbida koolitus ka emakeeles, koolitussüsteemi põhimõtete selgitamine kõigile töötajatele;
- töötajate oskuste ja teadmiste maksimaalne ärakasutamine - sobivate tööülesannete leidmine, karjäärivõimalused ettevõttesiseselt;
- värbamissüsteemi arendamine - sisseelamisprotsessi väljatöötamine, töökohast tulenevate tegelike nõudmiste vastavus potentsiaalse töötaja oskustele ja teadmistele, potentsiaalsete töötajate väärtuste vastavus organisatsiooni väärtusega ja sobivus meeskonda;
- ühtekuuluvustunde suurendamine - kaasamine otsustesse, eesmärkide ja plaanide kavandamisse, meeskonnakoolitused, ühisüritused (sh meeskondlikud spordiüritused ja kliendiüritused);
- organisatsioonisisese õigluse suurendamine (võrdväärne kohtlemine) – kõiki töötajaid hõlmava motivatsioonisüsteemi väljatöötamine, sporditoetuste ja muude motivatsioonivahendite võrdväärne jagamine, kõigile ülevaate andmine organisatsiooni poolt pakutavatest hüvedest, vakantsetele ametikohtadele sisekonkursi läbiviimine, võrdsem töökoormus;
- töötajate väärtustamine, toetamine ja tunnustamine – tervisetootetus, tunnustamine saavutuste ja silmapaistvate töötulemuste eest;
- sisekommunikatsioon tagamine- ettevõtte saavutuste, innovatsiooniliste ideede/toodete tutvustus, töötajate saavutuste/edulugude jagamine, pakutavatest hüvedest ülevaate andmine, töökeskkonnast tulenevate riskitegurite teadvustamine.

Magistritöö tulemusena võib öelda, et uuritud ettevõttes on pühendumuse ja valitseva organisatsioonikultuuri vahel seos olemas. Muutes või mõjutades neist ühte, toob see kaasa muutuse ka teises ehk suurendades ettevõtte pühendumust, võib sellest muutuda ka valitsev organisatsioonikultuur. Kuigi tütarettevõtte sõltub paljuski kontserni poliitikast on Henkel Balti OÜ-l on võimalus kujundada töötajatele sobivam ja ettevõtte eesmärke toetav organisatsioonikultuur, et suurendada pühendumust ja tõsta seeläbi ettevõtte sooritust.

## KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöö raames uuriti organisatsioonilist pühendumust ja organisatsioonikultuuri Henkel Balti OÜ-s. Organisatsioonikultuuri ja organisatsioonilise pühendumuse tundmisel on ettevõttel võimalik saavutada oma eesmärgid ning selle baasil on ettevõtte juhtidel lihtsam teha juhtimisotsuseid.

Antud magistritöö teoreetilises osas käsitleti organisatsioonilist pühendumust ja organisatsioonikultuuri ning nende omavahelisi seoseid. Esimeses alapunktis selgitati täpsemalt organisatsioonilise pühendumuse mõistet ning pühendumuse erinevaid komponente, samuti pühendumuse rolli ja eeldusi. Samuti on võrreldud erinevate autorite pühendumuse käsitlusi ja välja toodud ühisosa. Pikemalt on selgitatud Meyer ja Alleni kolmemõõtmelist organisatsioonilise pühendumuse mudelit, kus pühendumus koosneb kolmest komponendist: alalhoidlikust, emotsionaalsest ja normatiivsest.

Magistritöö teoreetilise osa teises alapeatükis on antud ülevaade erinevate teadlaste poolt defineeritud organisatsioonikultuuri mõistest ja tüüpidest. Autor tõi välja erinevad definitsioonid ja organisatsioonikultuuri funktsioonid ning uuris erinevatel dimensioonidel põhinevaid tüpoloogiaid. Võrreldud on Cameron'i ja Quinn'i, Harrisoni, Daft'i, Curry ning Goffee ja Jones'i välja töötatud organisatsioonikultuuri tüpoloogiaid. Lähemalt on tutvustatud konkureerivatel väärtustel põhinevat organisatsioonikultuuri käsitlust, millel põhineb ka Henkel Balti OÜ-s läbi viidud uuring.

Kolmandas teooria alapunktis on tutvustatud organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahelisi seoseid. Aluseks on võetud eelnevalt läbi viidud uuringud selles vallas. Varasemates uuringutes on leitud, et pühendumuse ja organisatsioonikultuuri vahel on seos. Enam on Inimsuhete ja Avatud organisatsioonikultuuri tüübil positiivseid seoseid leitud emotsionaalse pühendumuse ja töörahuloluga. Viimati nimetatud kultuuri

tüüpe iseloomustab meeskonnatöö, ühtsus, töötajate vahelised head suhted, uuendusmeelsus, initsiatiiv. Samuti on pühendumus seotud sellega, kuivõrd ühtivad töötajate ja organisatsiooni väärtused ja eesmärgid.

Empiirilise osa esimeses osas on iseloomustatud uurimisobjekti, uuringus kasutatud küsimustikke ja metoodikat. Organisatsioonilist pühendumust ja organisatsioonikultuuri uuriti Eestis asuvas Henkel kontserni tütarettevõttes Henkel Balti OÜ. Henkel Balti OÜ tegeleb ehitus- ja tarbeliimide müügiga ja ettevõtte on Tartus tootmisüksus. Uuringu läbiviimiseks kasutati küsimustikke, milleks olid organisatsioonilise pühendumuse osas Meyeri ja Allen'i pühendumuse küsimustik ning organisatsioonikultuuri osas organisatsiooni väärtuse küsimustik. Henkel Balti OÜ küsitluse valimisse kuulusid kõik Henkel Balti OÜ töötajad. Vastanute osakaal oli 71,2% ja antud valim kirjeldas suhteliselt hästi kogu ettevõtet. Küsimustikele rakendatud reliaablusanalüüs näitas, et küsimustike skaalad olid usaldusväärsed.

Empiirilise osa teises alapeatükis on välja toodud andmetöötuspaketi SPSS teostatud andmeanalüüs. Organisatsioonilise pühendumuse osas on analüüsitud nii erinevaid pühendumuse komponente kui ka üksikuid väiteid. T- testi abil selgus, et Henkel Balti OÜ-s esineb töötajate seas enam emotsionaalset pühendumust aga normatiivne pühendumus oli madalam. Antud osast selgus ka pigem hea töörahulolu tase. Korrelatsioonianalüüs näitas siinkohal töörahulolu positiivset seost nii normatiivse kui emotsionaalse pühendumusega. Demograafiliste tunnuste lõikes näitas test, et mõni grupp on enam pühendunud. Nii normatiivse kui ka emotsionaalse pühendumuse tase on madalam alla 5 aasta ettevõttes töötanud liikmete seas. Seda tendentsi kinnitavad ka varasemad uuringud, et madalama staažiga töötajate seas esineb vähem emotsionaalset pühendumust.

Organisatsioonikultuuri tüüpe on analüüsitud nii faktorite alusel, kui ka üksikutele väidetele antud hinnangute alusel. Organisatsiooniliikmed tunnetasid, et kõige iseloomulikum Henkel Balti OÜ-le on Tulemustele suunatud tüüp, mida iseloomustab konkurents ja keskendumine välispartneritele. Ettevõtte jaoks on oluline eesmärkide ja tulemuste saavutamine. Kõige vähem tunnetasid töötajad Avatud süsteemile iseloomulikke jooni.



Töötajate ettekujutuses ideaalses organisatsioonikultuuri mustris olid kõik tüübid veel iseloomulikumad ja tulemuste tüüp. Seega soovivad töötajad, et tulemuslikkuse kõrval rõhutataks ka häid inimsuhteid, reeglite täitmist ja kõige enam tundi puudust avatusest ja töötajate initsiatiivi ja pühendumuse väärtustamisest.

Pühendumuse ja organisatsioonikultuuri korrelatsiooni analüüs tõi välja mitmete seoste olemasolu, mida kinnitavad ka teoorias teistes ettevõtetes läbi viidud uuringud. Seoste tundmise kaudu on ettevõttes võimalik teha otsuseid lähtuvalt ettevõtte eesmärkidest ja kujundada ettevõtte töötajatele sobivam organisatsioonikultuur. Viimane omakorda suurendab pühendumust ja töörahulolu, mis omakorda vähendab tööjõuvoolavust, mis võib suurene da arvestades olukorda tööjõuturul ja töötajate lahkumiskavatsusi. Töötajad soovivad, et ettevõtte panustaks töötajate arengusse ja võimaldaks neile koolitusi. Pühendumust ja töötajale sobivama organisatsioonikultuuri kujundamiseks tuleks vähendada töötajate ebavõrdset kohtlemist nii info jagamise kui ka erinevate hüvede pakkumisel. Ühtekuuluvustunnet saab suurendada läbi erinevate ühisürituste ja hästi toimiva suhtluse abil.

Uuringut on võimalik edasi arendada mitmel erineval viisil: näiteks kaasates kõik kolm Baltikumis tegutsevat kontserni ettevõtet ja uurida organisatsioonikultuuri rahvuskultuuri kontekstis. Samuti võib uuringut korrata näiteks 3 aasta pärast, kuna tulemas võivad olla suuremad muudatused ühinemiste näol, võib see kaasa tuua muudatusi ka pühendumuses ja tajutavas organisatsioonikultuuris. Huvitav oleks näha seoseid ka erinevate juhtimisstiilidega, kuna kirjanduses on välja toodud, et enam annab organisatsioonikultuuri kujundada õiget juhtimisstiili kasutades.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Abbott, G. N., White, F. A., Charles, M. A.** Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2005, 78, pp. 531-551.
2. AboutHenkel. Henkeli interneti portaal. [<http://portal.de.henkelgroup.net/irj/portal/ceeat?NavigationTarget=navurl://0d6dbde6f674c1f0525c7f5bbaa07820>] 27.09.2013
3. **Aidla, A.** The impact of individual and organisational factors on academic performance in Estonian general educational schools. Tartu Ülikooli Kirjastus, 2009, 219 lk. (doktoritöö)
4. **Allen, N. J., Meyer, J. P.** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
5. **Alvesson, M.** Understanding Organizational Culture. Sage Publications, London, 2002, 214 p.
6. **Alvesson, M., Sveningsson, S.** Changing Organizational Culture. Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2008, 194 p.
7. **Amos, E. A., Weathington, B L.** An analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. – The Journal of Psychology, 2008, 142(6), pp. 615-631.
8. **Angle, H. L., Perry, J. L.** An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. – Administrative Science Quarterly, 1981, Vol. 26, No. 1, pp. 1-14.
9. **Arthur, J. B.** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. – Academy of Management Journal, 1994, Vol. 37, pp. 670-687.
10. **Astri, G.** The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia. – International Journal of basic and applied science, Oct 2012, Vol. 01, No. 02 pp. 156-170.
11. **Balay, R., Ipek, C.** Teachers' perceptions of organizational culture and organizational commitment in Turkish primary schools ZfWT 2010 Vol 2, No 1 363-210.

12. Baltics. Henkeli interneti portaal. [<http://portal.de.henkelgroup.net/irj/portal/CEEAT/8J3EPA779FIBP>] 27.09.2013.
13. **Baruch, Y.** The rise and fall of organizational commitment. – *Human Systems Management*, 1998, Vol. 17, No. 2, pp. 135-143.57.
14. **Bass, B. M.** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*. 1999, Vol. 8, No. 1, pp. 9-32.
15. **Becker, H. S.** Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 1960, Vol. 66, pp. 32 – 42.
16. **Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T.** CEO values, organizational culture and firm outcomes. – *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29, pp. 615-633.
17. **Buchanan, B.** Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1974a, Vol. 19, No. 4, pp 533-546.
18. **Cable, D. M., Parsons, C. K.** Socialization tactics and person–organization fit. – *Personnel Psychology*, 2001, 54(1): pp. 1–23.
19. **Cameron, K. S, Quinn, R. E,** *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* The Jossey-Bass Business and Managment series, 2006, 242 p.
20. **Cameron, K. S., Quinn, R. E.** *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework.* Massachusetts: Addison – Wesley Longman; Inc, 1999, 221 p.
21. **Camilleri, E., van der Heijden, B. I. J. M.** Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. – *Public Performance & Management Review*, 2007, Vol. 31, No. 2, pp. 241-274.
22. **Camilleri, E.** Towards developing an organisational commitment – public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 63-83.
23. **Chatman, J. A., Jehn, K.A.** Organizational Culture In The Service Sector: A Between.Industry Comparison. *Academy of Managment Proceedings*. 1991, pp. 168-172.
24. **Chatman, J. A.** Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3): 459–484.
25. **Christensen, E. W., Gordon, G. G.** An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth. *Organization Studies*. 1999 20 (3), pp. 397-422.
26. **Cohen, A.** Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. – *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, pp.1140-1157.
27. **Cohen, L., Manion, L., Morrison, K.** *Research methods in education*. NY:

Routledge 6th Edition, 2007, 638p.

28. **Cook, J., Wall, T.** New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. – *Journal of Occupational Psychology*. 1980, Vol. 53, pp. 39-52.
29. **Cooper-Thomas, H., Van Vianen, A., Anderson, N.** Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. – *European Journal of Work & Organizational Psychology*. Mar 2004, Vol. 13 Issue 1, pp 52-78.
30. **Coopey, J.** Managerial culture and the stillbirth of organizational commitment. – *Human Resource Management Journal*, 1995, Vol. 5, No. 3, pp. 56-76.
31. **Daft, R. L.** *Leadership: Theory and Practice*. Fort Worth, the Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers, 1999, 205 p.
32. **Daft, R. L., Marcic, D.** *Understanding Management*. United States of America: South-Western Cengage Learning, 2011, 640p. [[http://books.google.ee/books?id=xWxmFNMKXhEC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ee/books?id=xWxmFNMKXhEC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)] 10.02.2014.
33. **De Vos, A., Freese, C.** Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2011, 84, pp 288-314.
34. **Denison, D. R., Mishra, A. K.** Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2), Mar-Apr 1995, pp 204-223.
35. **Drucker, P. F.** The new society of organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 1992, pp. 95-104.
36. **Dubbelboer, M.** *The Relations between Percieved Organizational Culture and Organizational Commitment After an Acquisition Open Universiteit Nederland* 2011, 86 p. (master thesis)
37. **Etzioni, A.** *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: The Free Press, 1971, 366 p.
38. **Ezirim, C. B., Nwibere, B. M., Emecheta, B. C.** The influence of corporate culture on organizational commitment: The Nigerian Experience. – *International Journal of Business & Public Administration*. Fall 2012, Vol. 9, Issue 3, p155-180. 26p.
39. **Finegan, J. E.** The impact of person and organizational values on organizational commitment. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2000, 73(2), 149-169.
40. **Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L.** *Management*. Second Edition. The McGraw-Hill Companies Inc, New York, 2005, 836 p.
41. **Goodman, E, A.,** The competing values framework: understanding the impact of

- organisational culture on the quality of work life", – Organisational Development Journal, 2001, Vol.19 No. 3, pp.58-68.
42. **Gordon, G. G.** The Relationship of Corporate to Industry Sector and Corporate Performance. 1985, PP103-125.
  43. **Harrison, R.** Understanding Your Organization's Character, Harvard Business Review 50, 1972, 3, 119-128.
  44. **Harrison, R.** Understanding Your Organization's Character. The Collected Papers of Roger Harrison. Jossey-Bass Publishers, 1995 pp 149-164.
  45. Henkel Balti OÜ andmebaas.
  46. **Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G.** Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, 35, 1990, pp. 286-316.
  47. **Hrebiniak, L. C., Alutto, J. A.** Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 1972, Vol. 17, No. 4, pp. 555-573.
  48. **Huang, Y-C., Liao L-C.** A Collage Leader's Transformational Leadership. – Journal of Management Research, 2011, Vol. 3, No. 2, pp. 1-22.
  49. **Huselid, M. A.** The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 1995, Vol. 38, pp. 635-672.
  50. **Hämmäl, G.,** Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations. Tartu Ülikool, 2006, 92 lk
  51. **Ivancevich, J. M., Matteson, M. T.** Organizational behaviour and management. Richard D. Irwin, Inc. Boston, 1990, 676 p.
  52. **Iverson, R. D., Roy, P.** A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. – Journal of Management, 1994, Vol. 20, No. 1, pp. 15-41.
  53. **Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T.** Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. – Academy of Management Journal, 1993, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
  54. **Kallas, E.** Emotional intelligence, organizational culture and their relationship based on the example of Estonian service organizations. Tartu: Tartu University Press; 2010. 304 p.
  55. **Kanter, R. M.** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – American Sociological Review, 1968, Vol. 33, No. 3, pp. 499–517.
  56. **Kezar, J. A.** Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st

- Century. Recent Research and Conceptualizations. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company, Vol. 28, No. 4, 2001, 147 p.
57. **Kleinig, J.** "Loyalty", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2008 Edition), Edward N. Zalta (ed.), URL: [<http://plato.stanford.edu/archives/fall2008/entries/loyalty/>] 09.09.2013
  58. **Kuut, K.** Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel. TÜ ettevõtte majanduse instituut, 2008, 125 lk. (magistritöö)
  59. **Lambert, E., Barton, S., Hogan, N.** The missing links between job satisfaction and correctional staff behavior: The issue of organizational commitment. – American Journal of Criminal Justice, 1999, Vol. 24, pp. 95–116.
  60. **Lee, H. Y., Ahmad K.** The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. Emerald 30, 2009, pp 321-388.
  61. **Levy, P. L.** Industrial organizational psychology. Understanding the workplace. Boston: Houghton Mifflin Company, 2003, 485 p.
  62. **Lincoln, J. R., Handa, M., Olson, J.** Cultural Orientations and Individual Reactions to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms. – Administrative Science Quarterly, 1981, 26, pp. 93-115.
  63. **Liou, K.-T., Nyhan, R. C.** Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment. – Public Administration Quarterly, 1994, Vol. 18, No. 1, pp. 99-118.
  64. **Lok P, Crawford J.** The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. – Leadership & Organization Development Journal 1999; 20(7), pp. 365–373.
  65. **Lumley E.J., Coetzee M. & Tladinyane R.,** Job satisfaction and organizational commitment of employees in the IT environment. Southern African Business Review 2011, 15, pp. 100-118.
  66. **Lund, D. B.** Organizational Culture and Job Satisfaction. – Journal of Business and Industrial Marketing, 18(3), pp. 219-236.
  67. **MacDuffie, J. P.** Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labour Relations Review, 1995, Vol. 48, pp. 197-221.
  68. **Martin, M. J.** Electronic Journal of Academic & Special Librarianship. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Spring 2006, Vol. 7 Issue 1, p 6-6. 1p.

69. **Masterson, S.A.** Trickle Down Model of Organizational Justice: Relating Employees' and Customers Perceptions of and Reactions to Fairness. – *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No 4, 2001, pp. 594-604.
70. **Mathieu, J. E., Zajac, D. M.** A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and Consequences of Organizational Commitment. – *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
71. **Mayer, R. C., Schoorman, F. D.** Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. – *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 671-684.
72. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn Kirjastus Pegasus, 2004, 282 lk.
73. **Meijen, J.** The influence of organisational culture on organisational commitment at a selected local municipality. Rhodes University, 2007, 215 lk.
74. **Melingo, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L.** A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. – *Journal of Applied Psychology*. 1989, 74(3), pp. 424-432.
75. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
76. **Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L.** Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. – *Journal of Vocational Behavior*, 2002, Vol. 61, No. 1, pp. 20-52.
77. **Meyer, J. P., Allen, N. J.** Commitment in the workplace: Theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997, 150 p.
78. **Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace: Toward a general model. – *Human Resource Management Review*, 2001, Vol. 11, pp. 299–326.
79. **Moon, J.** Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level. – *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2. (2000), pp. 177-194.
80. **Mowday, R. T.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1998, Vol. 8, No. 4, pp. 387-401.
81. **Mowday, R., Steers, R., Porter, L.** The measurement of organizational commitment. - *Journal of Vocational Behavior*, 1979, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247.
82. **Moynihan, D. P., Pandey, S. K.** Finding Workable Levers Over Work Motivation. Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. –

- Administration & Society, 2007, 39(7), pp 803-832.
83. **Naicker, N.** Organizational culture and employee commitment: A case study of University of Technology. 2008 112 lk. (magistritöö)
  84. **Nazari, K., Emami, M.** Antecedents and consequences of organizational commitment. – Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2012, Vol. 3, No. 9, pp. 484-493.
  85. **Newstrom, J. W., Davis, K.** Organizational Behaviour. "Human Behaviour at Work.": New Delhi Tata Mcgraw. Hill Publishing Company Limited. 2002, 11th Edition.
  86. **O'Driscoll, M. P., Randall, D. M.** Perceived Organizational Support, Satisfaction with Reviews, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. Applied Psychology: An International Review, 1999, Vol. 48, Issue 2, pp. 197-210.
  87. **O'Reilly, C., Chatman, J. A.** Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. – Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, pp. 492-499.
  88. **O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D.F.** People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", – Academy of Management Journal, 1991 Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
  89. **Oliver, N.** Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. – Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 19-31.
  90. **Ortega-Parra, A., Sastre-Castillo M. Á.** Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. – Management Decision. 2013, Vol. 51 Issue 5, p1071-1083. 13p.
  91. **Osolainen, E.** Töötajate organisatsiooniline pühendumine ja tööväärtused Tallinna valglas. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2010, 122 lk. (magistritöö)
  92. **Peil, H.** Töötajate organisatsiooniline pühendumus Lääne Maksu- ja Tollikeskuse näitel. TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2009, 119 lk. (magistritöö)
  93. **Penley, L. E., Gould, S.** Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. – Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, No. 1, pp. 43-59.
  94. **Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T.** Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. – Journal of Applied Psychology, 1974, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
  95. **Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M.** The psychometrics of the Competing Values Culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on Quality of Life', Greenwich, CT: JAI Press. 1991, pp. 115-142.



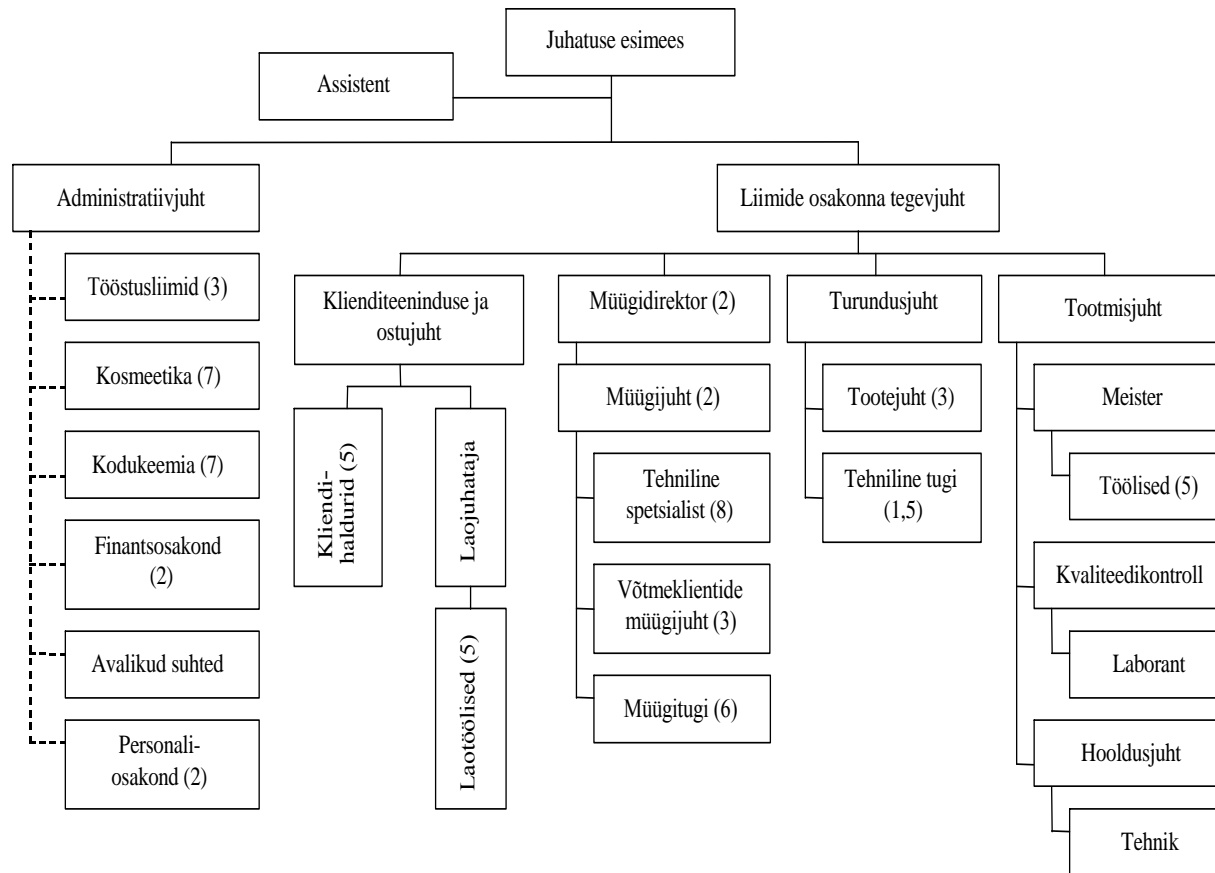
96. **Ratner, B.** The correlation coefficient: definition. [<http://www.dnstat1.com/res/TheCorrelationCoefficientDefined.html>] 29.12.2013
97. **Reichheld, F. F.** Learning from customer defections. – Harvard Business Review, 1996, Vol. 74, Issue 2, pp. 56–67.
98. **Reino, A.** Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations. Tartu Ülikooli Kirjastus 2009 (dokoritöö)
99. **Ritchie, M.** Organizational culture: An Examination of its Effect on the Internalization Process and Member Performance. – Southern Business Review, 2000, 25, pp 1-13.
100. **Robinson, S. L.** Trust and breach of the psychological contract. – Administrative Science Quarterly, 1996, Vol. 41, No. 4, pp. 574-599.
101. **Roots, H.** Organisatsioonikultuuri tüübid. Siseakadeemia kirjastus 2002, 192 lk.
102. **Rousseau, D. M.** Psychological and implied contracts in organizations. – Employee Responsibilities and Rights Journal, 1989, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
103. **Saame, I.** Organisatsioonikultuur tervishoius SA Tartu Ülikooli Kliinikumi näitel. TÜ tervishoiu instituut 2009 82 lk. (magistritöö)
104. **Saame, I., A. Reino, M. Vadi,** Organizational culture based on the example of an Estonian hospital. – Journal of Health Organization and Management, 25 (2011), pp. 526–548.
105. **Sayeed, O. B.,** Organizational commitment and conflict. New Delhi: Sage Publications India, 2001, 339 p.
106. **Schein, E. H.** Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass AWiley Imprint, 2004, 437 p.
107. **Schwartz, H., Davis, S.M.,** "Matching corporate culture and business strategy", Organisational Dynamics, Vol. 28 No. 3, 1981, pp.30-48.
108. **Sheldon, M. E.** Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. – Administrative Science Quarterly, 1971, Vol. 16, No. 2, pp. 143-150.
109. **Sheridan, J. E.** Organizational Culture and Employee Retention. – Academy of Management Journal 1992, 35, pp. 1036-1056.
110. **Silverthone, C.** The Impact of Organizational Culture and Person-Organizational Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. – Leadership and Organization Development Journal, 2004, 25(7), pp 592-599.
111. **Smircich, L.** Administrative Science Quarterly. Sep83, Vol. 28 Issue 3, p339-358. 20p.
112. **Steers, R. M.** Antecedents and outcomes of organizational commitment. – Administrative Science Quarterly, 1977, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.
113. **Suits, H.** Pühendumuse ja soorituse seosed ehitusettevõtte Skanska EMW näitel.

- TÜ ettevõtetmajanduse instituut, 2012, 92 lk. (magistritöö)
114. **Tawfik, E., Ema, M., Ayman Y.** The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. – Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR) Vol. 7 Issue 2, April, 2013, pp. 13-43.
  115. **Tolmats E, Reino A.** Interconnections of emotional intelligence and organizational culture: based on the example of two business sectors in Estonia. Tartu University Press; 2006. pp. 328 - 343.
  116. **Tolmats E, Reino A.** Organisatsioonikultuur, emotsionaalne intelligentsus ja tööga rahulolu. Murru vangla baasil Tartu Ülikool, 2006.
  117. **Trice, H. M., Beyer, J. M.** The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1993, 510 p.
  118. **Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M.** Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? – Academy of Management Journal, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.
  119. **Tzeng, H.-M., Ketefian, S., Redman, R. W.** Relationship of Nurses` Assesment of Organisational Culture, Job Satisfaction, and Patient Satisfaction with Nursing Care. – International Journal of Nursing Studies, 2002, 39(1), pp. 79-84.
  120. **Vadi, M.** Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nende vahelised seosed (Eesti näitel)[dissertatsioon]. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus; 2000, 220 lk.
  121. **Van Vianen, A.** Person-organization fit: The Match Between Newcomers` And Recruiters` Preferences For Organizational Cultures. – Personnel Psychology 2000 53, pp. 113-149.
  122. **Van Vuuren, M.** The contribution of value perception and efficacy. Expectations to organisational commitment. University of Twente, 2006, 227 p
  123. **Vanderberghe, C., Peiro, J. M.** Organizational and Individual Values: Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and Perceptions. – European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999, 8(4), pp 569-581.
  124. **Wells, M. M., Thelen, L., Ruark, J.** Workspace Personalization and Organizational Culture: Does Your Workspace Reflect You or Your Company? – Environment & Behavior, 2007, 39(5), pp. 616-634.
  125. **Wiener, Y.** Commitment in organizations: a normative view. – Academy of Management Review, 1982, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428.
  126. **Williams, L.J. and Hazer, J.T.** "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods" – Journal of Applied Psychology, 1986, 72 No. 1, pp. 219-31.

127. **Vinkel, P.** Eesti valla- ja linnavalitsuste organisatsioonikultuur halduskultuuri mitmemõõtmelise hindamise taustal. TTÜ, 2008, 57 lk. (magistritöö)
128. **Yiing, L. H, Ahmad, K. Z. B.,** The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. – Leadership Orgaizational Development Journal, (2009). 30 (1), 53-86.
129. **Yoon, J., & Thye, S. R.** A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational commitment. – Work and Occupations, 2002, 29(1), 97-124.

# LISAD

Lisa 1. Henkel Balti OÜ struktuur



## Lisa 2. Uuringus kasutatud pühendumuse ja organisatsioonikultuuri küsimustik

Hea kolleeg!

Koostan oma magistritööd ja viin selleks läbi küsitluse. Pöördun Teie poole seoses töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja organisatsioonikultuuri seoste uurimisega Henkel Balti OÜ-s. Teie arvamus on väga oluline, seetõttu palun leida pisut aega ja head tahet vastata võimalikult avameelselt ja ausalt alljärgnevatele küsimustele. Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ning neid kasutatakse üksnes üldistatud kujul magistritöö koostamisel.

Kuigi mõne väite puhul võib hinnangu andmine osutuda raskeks, püüdke seda siiski teha. Küsimuste tekkimisel palun pöörduda minu, Kristine Killõ poole (Kristine.Killo@henkel.com)

1. Palun märkige kuivõrd olete nõus antud väidetega. (1- ei ole nõus, 4- täiesti nõus)

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	1	2	3	4
Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine <b>pole</b> minu jaoks ebaeetiline	1	2	3	4
Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	1	2	3	4
Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	1	2	3	4
Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile	1	2	3	4
Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni	1	2	3	4
Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4
Ma <b>ei</b> tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena“	1	2	3	4
Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus	1	2	3	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda	1	2	3	4
See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	1	2	3	4

## Lisa 2 järg

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks teine töökoht olemas	1	2	3	4
Mul pole oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet	1	2	3	4
Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas	1	2	3	4
Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja	1	2	3	4
Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele	1	2	3	4
Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni	1	2	3	4
Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	1	2	3	4
Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	1	2	3	4
Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist	1	2	3	4
Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4
Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärselt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis	1	2	3	4
Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul	1	2	3	4
Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	1	2	3	4
Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	1	2	3	4
Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	1	2	3	4
Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma oskusi	1	2	3	4
Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega	1	2	3	4
Ma usaldan oma organisatsiooni juhte	1	2	3	4
Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi	1	2	3	4
Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	1	2	3	4

## Lisa 2 järg

Mida võiks ettevõtte teha, et sinu pühendumust suurendada?

.....

.....

2. Palun hinnake alltoodud väiteid. Vasakpoolses tulbas märkige hinnang, kuivõrd iga väide iseloomustab praegust olukorda ettevõttes. Seejärel mõelge, milline oleks teie jaoks ideaalne organisatsioon ja hinnake seda parempoolses tulbas. 1- ei pea üldse paika ja 10 peab täiesti paika.

Praegune ettevõtte										Väide	Ideaalne ettevõtte									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikut ja pühendumist	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsiooni suurimaks varaks on pühendunud organisatsiooni liikmed	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsiooni juhtkond suhtub positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioon on uuendusmeelne	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie juhtkond on organisatsiooni liikmete suhtes väga nõudlik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis rakendatakse ranget aruandesüsteemi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Loovad ja värske ideedega inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis valitseb seisukoht et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Lisa 2 järg

Praegune ettevõtte										Väide	Ideaalne ettevõtte									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsiooni ühisüritustel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie juhtkonnal on organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioon on nagu suur perekond	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kasuta oma fantaasiat ja kujutle, milline **loom** iseloomustaks antud ettevõtet kõige paremini? Palun põhjenda.

.....

.....

.....

Palun tõmmake ring ümber sobiva variandi ees olevale numbrile.

Palun märkige organisatsioonis töötatud aeg

- 1 - alla 5 aasta
- 2 - 5-10 aastat
- 3 - 10-15 aastat
- 4 - Üle 15 aasta

Palun märkige oma sugu

- 1 - mees
- 2 - naine



## Lisa 2 järg

Palun märkige oma vanus

- 1 - alla 30 aasta
- 2 - 31 - 40 aastat
- 3 - 41 - 50 aastat
- 4 - üle 51 aasta

Palun märkige oma haridustase

- 1 - põhiharidus
- 2 - keskharidus (sh keskeriharidus)
- 3 - kõrgharidus(sh rakenduslik, bakalaureuse, magistri-, doktorikraad)

Palun märkige ametikoht

- 1 - tööline (ladu, tehas)
- 2 - müügispetsialist (tootepaigutaja, müügiesindaja, võtmekliendihaldur/juht, tehniline spetsialist, projektimüügijuht jmt)
- 3 - muu spetsialist (tugiteenused, kliendihaldur, IT, tootejuht jmt)
- 4 - juht (valdkonna või osakonna juht, kellel on vähemalt üks alluv)

.....

TÄNAN TEID VASTAMISE EEST!

### **Lisa 3. Meyer ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse väited (inglise ja eesti keeles)**

#### **Emotsionaalse pühendumuse skaala (*Affective Commitment Scale*)**

- **E1** *I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.* Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.
- **E2** *I enjoy discussing my organization with people outside it.* Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.
- **E3** *I really feel as if this organization's problem are my own.* Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.
- **E4** *I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one.* Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.
- **E5** *I do not feel "part of the family" at my organization.* Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena”.
- **E6** *I do not feel "emotionally attached" to this organization.* Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.
- **E7** *This organization has a great deal of personal meaning for me.* See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.
- **E8** *I do not feel a strong sense of belonging to my organization.* Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.

#### **Alalhoidliku pühendumuse skaala (*Continuance Commitment Scale*)**

- **A1** *I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.* Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.
- **A2** *It would be hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.* Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.
- **A3** *Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.* Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.
- **A4** *It would not be too costly for me to leave my organization now.* See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkukuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.
- **A5** *Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as a desire.* Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.

### Lisa 3 järg

- **A6** *I feel that I have too few options to consider leaving this organization.* Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.
- **A7** *One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.* Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.
- **A8** *One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice - another organization may not match the overall benefits I have here.* Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.

#### **Normatiivse pühendumuse skaala (Normative Commitment Scale)**

- **N1** *I think that people these days move from company to company too often.* Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.
- **N2** *I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.* Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.
- **N3** *Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.* Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline.
- **N4** *One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel of sense or moral obligation to remain.* Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalselt kohustust jääda.
- **N5** *If I get another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave to my organization.* Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.
- **N6** *I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.* Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.
- **N7** *Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.* Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.
- **N8** *I do not think that wanting to be a "company man" or "company woman" is sensible anymore.* Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

#### **Lisa 4. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavad väited**

<b>Avatud süsteemi tüüp</b>
Loovad ja värskete ideedega inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud
Meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikut ja pühendumist
Meie organisatsiooni suurimaks varaks on pühendunud organisatsiooni liikmed
Meie organisatsiooni juhtkond suhtub positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse
Meie organisatsioon on uuendusmeelne
<b>Sisemiste protsesside tüüp</b>
Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid
Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist
Meie organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused
Meie juhtkond on organisatsiooni liikmete suhtes väga nõudlik
Meie organisatsioonis rakendatakse ranget aruandesüsteemi
<b>Inimsuhete tüüp</b>
Meie organisatsioonis valitseb seisukoht et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud
Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsiooni ühisüritustel
Meie juhtkonnal on organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted
Meie organisatsioon on nagu suur perekond
Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest
<b>Tulemustele suunatud tüüp</b>
Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada
Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus
Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit
Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa

**Lisa 5.** Nõustumine või mittenõustumine emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust ning töörahulolu iseloomustavate väidetega (% vastanutest)

	Väide	Nõustumine	Mitte-nõustumine
		% vastanutest	
A1	Ma ei karda seda, mis võib juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks teine töökoht olemas®	58	42
A2	Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda	46	54
A3	Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan organisatsioonist nüüd kohe lahkuda	58	42
A4	Organisatsioonist lähitulevikus lahkumine ei oleks mulle hetkel liiga kulukas ®	63	37
A5	Praegusel hetkel organisatsiooni jäämine on minu jaoks nii vajaduse kui ka tahtmise küsimus	79	21
A6	Tunnen, et mul on liiga vähe valikuvõimalusi, kui tahaksin organisatsioonist lahkuda	35	65
A7	Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus	35	65
A8	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärt isiklikku ohvrit - teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis	44	56
E1	Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis	83	17
E2	Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega	21	79
E3	Mul on tunne, nagu oleksid selle organisatsiooni probleemid justkui minu enda probleemid	25	75
E4	Ma arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni®	25	75
E5	Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pereliikmena“®	85	15
E6	Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud“ sellesse organisatsiooni®	63	37
E7	See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju	62	38
E8	Mul pole oma organisatsiooni suhtes erilist ühtekuuluvustunnet®	83	17
N1	Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti	44	56

## Lisa 5 järg

	Väide	Nõustumine	Mitte-nõustumine
		% vastanutest	
N2	Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile®	60	40
N3	Pidev ühest organisatsioonist teise liikumine <b>pole</b> minu jaoks ebaetiline®	52	48
N4	Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda	23	77
N5	Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda	29	71
N6	Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse	40	60
N7	Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjäärist	29	71
N8	Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja®	85	15
1	Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele ®	71	29
2	Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul ®	94	6
3	Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma oskusi	65	35
4	Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega	58	42
5	Ma usaldan oma organisatsiooni juhte	83	17
6	Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi	60	40
7	Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse	77	23

® pööratud väited

Hinnangud antud skaalal 1-4, 1- ei nõustu, 2- pigem ei nõustu = mitte nõustumine; 3-pigem nõus, 4-täiesti nõus= nõustumine.

**Lisa 6.** Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavate väidete karakteristikud

OK tüüp	Väide	Ideaalne			Praegune			Ideaalse ja praeguse	
		Keskmine (M)	Mediaan	Standard-hälve	Keskmine (M)	Mediaan	Standard-hälve	keskmise vahe	mediaani vahe
Avald	Meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikut ja pühendumist	8,65	9,00	1,37	5,40	6,00	2,68	3,25	3,00
	Meie organisatsiooni suurimaks varaks on pühendunud organisatsiooni liikmed	8,81	9,00	1,37	6,65	7,00	2,33	2,15	2,00
	Meie organisatsiooni juhtkond suhtub positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse	8,46	9,00	1,71	6,63	7,00	2,70	1,83	2,00
	Meie organisatsioon on uuendusmeelne	8,42	9,00	1,95	5,98	6,00	2,47	2,44	3,00
	Loovad ja värskete ideedega inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud	9,00	9,00	1,34	6,87	7,00	2,51	2,13	2,00
Inimsuhte	Meie organisatsioonis valitseb seisukoht et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud	8,48	9,00	1,49	7,88	8,00	1,81	0,60	1,00
	Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsiooni ühisüritustel	8,29	9,00	1,99	6,65	7,00	2,28	1,63	2,00
	Meie juhtkonnal on organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted	8,85	9,00	1,21	7,48	8,00	2,00	1,37	1,00
	Meie organisatsioon on nagu suur perekond	7,96	8,00	1,53	6,40	7,00	2,42	1,56	1,00
	Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest	6,42	7,00	2,05	6,12	6,00	2,08	0,31	1,00

**Lisa 6 järg**

OK tüüp	Väide	Ideaalne			Praegune			Idealse ja praeguse	
		Keskmine (M)	Mediaan	Standard-hälve	Keskmine (M)	Mediaan	Standard-hälve	keskmise vahe	mediaani vahe
Sisemiste prots	Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid	7,42	8,00	1,75	7,96	9,00	2,00	-0,54	-1,00
	Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	8,52	9,00	1,64	7,75	8,50	2,53	0,77	0,50
	Meie organisatsioonis on täpsed ametikirjeldused	8,44	9,00	1,83	5,81	7,00	3,03	2,63	2,00
	Meie juhtkond on organisatsiooni liikmete suhtes väga nõudlik	7,46	8,00	1,80	6,69	7,00	1,95	0,77	1,00
	Meie organisatsioonis rakendatakse ranget aruandesüsteemi	7,25	7,50	1,85	6,96	8,00	2,50	0,29	-0,50
Tulemuste	Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalikult suur turuosa	9,08	9,50	1,25	8,73	9,50	1,66	0,35	0,00
	Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada	8,75	9,00	1,31	8,40	9,00	1,60	0,35	0,00
	Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus	8,35	9,00	1,74	8,65	9,00	1,36	-0,31	0,00
	Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit	8,58	9,00	1,61	8,88	9,00	1,45	-0,31	0,00

Märkus: Idealse ja praeguse vahe "-" märgiga tähendab, et töötajate arvates võiks antud väited nende ettukujutuses ideaalses ettevõttes vähem paika pidada.



**Lisa 7.** *T-testi* tulemused pühendumuse komponentidele antud keskmiste hinnangute statistiliselt olulised erinevused

Pühendumuse komponentide paarid	t-statistik	Olulistõenäosus (p)
Alalhoidlik / emotsionaalne	-0,617	0,540
Alalhoidlik / normatiivne	1,994	0,052
Emotsionaalne/ normatiivne	4,625	0, 00

**Lisa 8.** Pühendumuse komponentide keskvaartused ja mediaanid grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Alalhoidlik pühendumus		Emotsionaalne pühendumus		Normatiivne pühendumus		Rahulolu	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Valimi keskmine	2,57	2,5	2,63	2,63	2,38	2,5	2,86	2,86
mees	2,44	2,38	2,71	2,63	2,45	2,5	3,01	3
naine	2,66	2,56	2,56	2,56	2,32	2,44	2,76	2,79
X <sup>2</sup>	2,571		1,064		0,796		2,079	
p	0,109		0,302		0,372		0,149	
vanus alla 30	2,51	2,44	2,5	2,38	2,2	2,19	2,7	2,79
vanus 30-40	2,41	2,5	2,61	2,69	2,32	2,38	2,96	3
vanus 41-50	2,66	2,5	2,6	2,63	2,48	2,5	2,82	2,71
vanus üle 51	2,98	2,88	3,03	3,13	2,6	2,88	2,94	3
X <sup>2</sup>	6,107		3,137		3,296		1,999	
p	0,107		0,371		0,348		0,573	
keskharidus	2,64	2,69	2,77	2,63	2,53	2,63	2,81	2,79
kõrgharidus	2,54	2,5	2,57	2,5	2,32	2,31	2,88	3
X <sup>2</sup>	0,623		1,517		2,012		0,227	
p	0,109		0,302		0,372		0,149	
staaž alla 5	2,4	2,5	2,33	2,38	2,12	2,13	2,64	2,57
staaž 5-10	2,53	2,38	2,73	2,63	2,44	2,56	2,92	3
staaž 10-15	2,64	2,63	2,69	2,5	2,46	2,5	2,89	3
staaž üle 15	2,95	2,94	3,03	3,06	2,77	2,81	3,25	3,21
X <sup>2</sup>	6,939		10,524		9,904		7,628	
p	0,074		,015*		,019*		0,054	
tööline	2,58	2,63	2,67	2,5	2,36	2,5	2,79	2,71
müügispetsialist	2,57	2,44	2,84	2,75	2,51	2,5	3,06	3,07
muu spets	2,59	2,5	2,4	2,25	2,26	2,31	2,63	2,57
juht	2,51	2,38	2,68	2,63	2,41	2,5	3,05	3
X <sup>2</sup>	0,845		7,054		1,044		7,275	
p	0,839		0,07		0,791		0,064	

Märkused; K-keskväärtus; M-mediaan; p-olulisustõenäosus; X<sup>2</sup>- hii-ruut statistik

**Lisa 9.** Kruskal-Wallise testi alusel statistiliselt olulised erinevused staažigruppide vahel

Pühendumuse komponent	Staaž	N	Keskmine	Mediaan	Keskmine järjekorra nr ( <i>Mean Rank</i> )	Kruskal-Wallis $X^2$	df	p
Emotsionaalne pühendumus	alla 5	19	2,33	2,38	11,16	8,27	1	0
	üle 15	8	3,03	3,06	20,75			
	Valim	27						
Emotsionaalne pühendumus	alla 5	19	2,33	2,38	14,79	4,12	1	0,04
	5-10	16	2,73	2,63	21,81			
	Valim	35						
Normatiivne pühendumus	alla 5	19	2,12	2,13	11,39	6,94	1	0,01
	üle 15	8	2,77	2,81	20,19			
	Valim	27						
Normatiivne pühendumus	alla 5	19	2,12	2,13	14,58	4,67	1	0,03
	5-10	16	2,44	2,56	22,06			
	Valim	35						

Märkus: N -valim, p-olulisustõenäosus,  $X^2$ - hii-ruut statistik, df- vabadusastmete arv

**Lisa 10.** Praeguse ja ideaalse OK tüübi paaride *t*-testi tulemused

Praeguse ettevõtte OK tüüpide paarid												
	Avatud süsteemi /Inimsuhete		Avatud süsteemi /Sisemiste protsesside		Avatud süsteemi/ Tulemustele suunatud		Inimsuhete /Sisemiste protsesside		Inimsuhete /Tulemusele suunatud		Sisemiste protsesside /Tulemusele suunatud	
Uuritavate tunnuste keskväärtused	6,308	6,908	6,308	7,035	6,308	8,668	6,908	7,035	6,908	8,668	7,035	8,668
Uuritavate tunnuste dispersioonid	4,228	2,912	4,228	3,633	4,228	1,467	2,912	3,633	2,912	1,467	3,633	1,467
Vastajate arv	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Korrelatsioonikor-daja (Pearson)	0,843		0,648		0,432		0,665		0,349		0,418	
Vabadusastmete arv	51		51		51		51		51		51	
T-statistiku väärtus	-3,909		-3,142		-9,042		-0,615		-7,407		-6,618	
Olulisustõenäosus (kahepoolne test)	0,000		0,003		0,000		0,542		0,000		0,000	
T-jaotuse kriitiline väärtus (2p. test)	2,008		2,008		2,008		2,008		2,008		2,008	
Ideaalse ettevõtte OK tüüpide paarid												
Uuritavate tunnuste keskväärtused	8,669	8,000	8,669	7,819	8,669	8,688	8,000	7,819	8,000	8,688	7,819	8,688
Uuritavate tunnuste dispersioonid	1,300	1,562	1,300	1,818	1,300	1,532	1,562	1,818	1,562	1,532	1,818	1,532
Korrelatsioonikor-daja (Pearson)	0,712		0,498		0,708		0,665		0,480		0,464	
T-statistiku väärtus	5,283		4,868		-0,144		1,222		-3,910		-4,664	
Olulisustõenäosus (kahepoolne test)	0,000		0,000		0,886		0,227		0,000		0,000	

**Lisa 11.** Praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tajutud vahe *t*-testi tulemused

	Avatud süsteemi tüüp		Inimsuhete tüüp		Sisemiste protsesside tüüp		Tulemusele suunatud tüüp	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Uuritavate tunnuste keskvaartused	6,308	8,669	6,908	8	7,035	7,819	8,668	8,688
Uuritavate tunnuste dispersioonid	4,228	1,3	2,912	1,562	3,633	1,818	1,467	1,532
Vastajate arv	52	52	52	52	52	52	52	52
Korrelatsioonikor-daja (Pearson)	0,258		0,41		0,469		0,59	
Hüpoteesi aluseks olev keskmiste vahe	0		0		0		0	
Vabadusastmete arv	51		51		51		51	
T-statistiku väärtus	-8,193		-4,77		-3,246		-0,125	
Olulisustõenäosus (ühepoolne test)	0		0		0,001		0,45	
T-jaotuse kriitiline väärtus (1-p.test)	1,675		1,675		1,675		1,675	
Olulisustõenäosus (kahepoolne test)	0		0		0,002		0,901	
T-jaotuse kriitiline väärtus (2p. test)	2,008		2,008		2,008		2,008	

**Lisa 12.** Praeguse ettevõtte OK tüüpide keskvaartus ja mediaan grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Avatud süsteemi tüüp		Inimsuhete tüüp		Sisemiste protsesside tüüp		Tulemusele suunatud tüüp	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Valimi keskmine	6,31	6,6	6,91	7,1	7,03	7,4	8,67	8,75
mees	6,42	6,9	7,03	7,1	7,35	7,5	8,27	8,63
naine	6,23	6,6	6,82	7,2	6,81	7,3	8,96	9,13
X <sup>2</sup>	0,31		0,04		1		2,17	
p	0,58		0,84		0,32		0,14	
vanus alla 30	6,52	7,1	6,82	9,38	6,42	7,1	9,35	9,38
vanus 30-40	6,22	7,5	6,75	8,5	7,25	7,5	8,46	8,5
vanus 41-50	6	7	6,89	8,5	6,81	7	8,51	8,5
vanus üle 51	7,28	8,6	7,76	9,25	8,16	8,6	8,65	9,25
X <sup>2</sup>	1,92		1,41		3,59		4,18	
p	0,59		0,7		0,31		0,24	
keskharidus	7,1	7,2	7,59	7,7	7,46	7,9	8,48	8,63
kõrgharidus	6,02	6,6	6,66	7	6,88	7,1	8,74	8,88
X <sup>2</sup>	2,53		2,24		1,64		0,08	
p	0,11		0,13		0,2		0,77	
staaž alla 5	5,53	5,2	6,28	6,4	6,57	7	8,64	9
staaž 5-10	6,75	7,1	7,23	7,3	6,84	7,4	8,48	8,75
staaž 10-15	6,49	6,6	7,2	7,6	7,62	7,6	8,89	8,75
Staaž üle 15	7,08	7,3	7,43	7,6	7,88	8,1	8,84	8,5
X <sup>2</sup>	3,75		2,92		2,6		0,12	
p	0,29		0,4		0,46		0,99	
tööline	6,67	8,6	7,4	8,75	7,67	8,6	8,33	8,75
müügi-spetsialist	7,3	7,7	7,73	9,13	7,79	7,7	8,88	9,13
muu spetsialist	5,49	6,8	6,21	9,25	6,67	6,8	8,88	9,25
juht	6,09	6,8	6,6	8,5	6,16	6,8	8,34	8,5
X <sup>2</sup>	6,23		6,01		6,68		2,28	
p	0,1		0,11		0,08		0,52	

Märkused; K-keskväärtus; M-mediaan; p-olulisustõenäosus; X<sup>2</sup>- hii-ruut statistik

**Lisa 13.** Ideaalse ettevõtte OK tüüpide keskväärtused ja mediaanid grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Avatud süsteemi tüüp		Inimsuhete tüüp		Sisemiste protsesside tüüp		Tulemusele suunatud tüüp	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Valimi keskmine	8,67	8,8	8	8,2	7,82	8	8,69	8,75
mees	8,43	8,5	7,56	7,8	7,46	7,9	8,57	8,88
naine	8,85	8,9	8,32	8,3	8,08	8,2	8,78	8,75
X <sup>2</sup>	0,59		2,37		1,37		0,03	
p	0,44		0,12		0,24		0,87	
vanus alla 30	9,04	9,2	8,54	8,8	7,76	7,5	8,95	9,13
vanus 30-40	8,8	8,9	7,98	8,2	7,92	8,2	8,68	8,63
vanus 41-50	8,64	8,6	7,89	8	7,84	8	8,82	8,75
vanus üle 51	7,52	8	7,36	7,6	7,48	7,8	7,75	8,5
X <sup>2</sup>	2,96		2,67		0,87		1,18	
p	0,4		0,45		0,83		0,76	
keskharidus	8,57	8,8	8,29	8,4	8,26	8,6	8,71	9,38
kõrgharidus	8,71	8,8	7,89	8,1	7,66	7,8	8,68	8,75
X <sup>2</sup>	0,1		1,7		4,45		0,82	
p	0,76		0,19		,035*		0,37	
staaž alla 5	8,98	9,2	8,2	8,2	8,04	8,2	8,62	8,5
staaž 5-10	8,38	8,9	7,91	8,2	7,48	8,2	8,53	8,88
staaž 10-15	8,53	8,4	8	8	7,96	7,8	8,92	8,75
staaž üle 15	8,68	8,7	7,7	8	7,83	7,5	8,91	9,38
X <sup>2</sup>	2,46		0,43		0,59		1,6	
p	0,48		0,93		0,9		0,66	
tööline	8,18	8,4	7,91	8	7,96	7,8	8,19	8,5
müügi-spetsialist	9,07	9,4	8,51	8,6	8,04	8,3	9,07	9,13
muu spets	8,83	8,9	8,23	8,2	7,97	8,2	8,58	8,63
juht	8,29	8,4	7,04	7,2	7,18	7,6	8,77	9,5
X <sup>2</sup>	3,93		7,26		2,48		2,49	
p	0,27		0,06		0,48		0,48	

Märkused; K-keskväärtus; M-mediaan; p-olulisustõenäosus; X<sup>2</sup>- hii-ruut statistik

**Lisa 14.** Praeguse ja ideaalse ettevõtte OK tüüpide keskväärtuste ja mediaanide vahe grupeerivate tunnuste lõikes ning Kruskal-Wallise testi tulemused

	Avatud süsteemi tüüp		Inimsuhete tüüp		Sisemiste protsesside tüüp		Tulemusele suunatud tüüp	
	K	M	K	M	K	M	K	M
Valimi keskmine	2,55	2,3	1,42	0,8	1,28	0,8	0,65	0,25
mees	2,46	2,1	1,28	0,8	1,15	0,8	0,8	0,5
naine	2,62	2,3	1,53	0,9	1,37	0,9	0,55	0,25
X <sup>2</sup>	0,09		0,04		0,01		0,86	
p	0,76		0,85		0,91		0,35	
vanus alla 30	2,52	1,7	1,72	1,2	1,38	0,6	0,6	0,38
vanus 30-40	2,6	1,8	1,51	1	1,17	0,7	0,64	0,25
vanus 41-50	2,64	2,4	1,14	0,6	1,42	1	0,63	0,5
vanus üle 51	2,16	2,6	1,44	0,8	1	0,8	0,9	0,75
X <sup>2</sup>	0,82		0,59		2,08		0,34	
p	0,84		0,9		0,56		0,95	
keskharidus	2,16	2	1,33	0,9	1,29	0,8	0,8	0,13
kõrgharidus	2,7	2,4	1,46	0,8	1,27	0,9	0,6	0,25
X <sup>2</sup>	0,49		0		0		0,01	
p	0,48		0,98		0,98		0,93	
staaž alla 5	3,45	3,2	1,94	1,4	1,62	0,8	1	0,5
staaž 5-10	1,85	2	0,89	0,7	1,31	1	0,42	0,13
staaž 10-15	2,04	2	0,93	0,6	0,51	0,6	0,19	0
staaž üle 15	2,4	2,4	1,83	2	1,25	0,8	0,81	0,5
X <sup>2</sup>	4,73		5,77		4,28		4,84	
p	0,19		0,12		0,23		0,18	
tööline	2,58	2,6	1,53	1,4	1,22	0,8	0,92	0,75
müügi-spetsialist	1,77	1,1	0,79	0,6	0,83	0,7	0,27	0
muu spetsialist	3,34	2,8	2,07	1,7	1,48	1	0,85	0,5
juht	2,24	2,4	1,09	0,8	1,56	0,6	0,61	0,5
X <sup>2</sup>	4,93		5,36		0,87		6,4	
p	0,18		0,15		0,83		0,09	

Märkused; K-keskväärtus; M-mediaan; p-olulisustõenäosus; X<sup>2</sup>- hii-ruut statistik



**Lisa 15.** Pühendumuse komponentide ja rahulolu seosed OK ja demograafiliste tunnuste vahel.

		Alalhoidlik pühendumus	Emotsionaalne pühendumus	Normatiivne pühendumus	Rahulolu
Staaž (4 gruppi, kus 1-madalaim ja 4 kõrgeim staaž)		,340 <sup>*</sup>	,426 <sup>**</sup>	,425 <sup>**</sup>	,357 <sup>**</sup>
Vanus (4 gruppi, kus 1- kõige nooremad ja 4 kõige vanemad)		,281 <sup>*</sup>	0,153	0,24	0,005
Haridus (1-keskharidus, 2-kõrgharidus)		-0,101	-0,162	-0,19	0,069
Praegune ettevõtte	Avatud süsteem	0,061	,685 <sup>**</sup>	0,272	,684 <sup>**</sup>
	Inimsuhete	-0,016	,626 <sup>**</sup>	,281 <sup>*</sup>	,608 <sup>**</sup>
	Sisemiste protsesside	0,086	,646 <sup>**</sup>	,318 <sup>*</sup>	,649 <sup>**</sup>
	Tulemusele suunatud	,336 <sup>*</sup>	0,249	-0,076	,297 <sup>*</sup>
Ideaane ettevõtte	Avatud süsteem	-0,063	0,272	0,022	0,24
	Inimsuhete	-0,079	,309 <sup>*</sup>	0,128	0,236
	Sisemiste protsesside	0	,418 <sup>**</sup>	,344 <sup>*</sup>	,340 <sup>*</sup>
	Tulemusele suunatud	0,16	,465 <sup>**</sup>	0,184	,466 <sup>**</sup>
Ideaalse ja praeguse vahe	Avatud süsteem	0	-,553 <sup>**</sup>	-0,229	-,586 <sup>**</sup>
	Inimsuhete	0,071	-,353 <sup>*</sup>	-0,051	-,384 <sup>**</sup>
	Tulemusele suunatud	-0,121	-,403 <sup>**</sup>	-0,184	-,492 <sup>**</sup>
	Sisemiste protsesside	-0,013	-,513 <sup>**</sup>	-,315 <sup>*</sup>	-,601 <sup>**</sup>
	Ideaalse ja praeguse tajutud vahe	0,027	-,567 <sup>**</sup>	-0,211	-,620 <sup>**</sup>

Märkus: \*\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ ;

Märkus: \* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ ;

**Lisa 16.** Tööra hulolu iseloomustavate väidete seosed pühendumuse komponentide ja erinevate OK tüüpidega.

	Ma olen viimase aasta jooksul sageli mõelnud töökoha vahetamisele ®	Tõenäoliselt ma lahkun praegusest töökohast järgmise aasta jooksul ®	Praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma oskusi	Minu tasu on vastavuses minu tööpanusega	Ma usaldan oma organisatsiooni juhte	Minu praegune töö võimaldab mul maksimaalselt rakendada oma teadmisi	Olen organisatsiooni edukuse nimel nõus pingutama rohkem kui minult nõutakse
Staaž (4 gruppi, kus 1-madalaim ja 4 kõrgeim staaž)	,053	,133	,488**	,256	,214	,423**	,012
Haridus (1 - keskharidus, 2 - kõrgharidus)	-,084	-,118	,034	,422**	-,100	,160	-,123
Alalhoidlik pühendumus	,054	,136	,045	-,057	,191	-,045	-,196
Emotsionaalne pühendumus	,538**	,670**	,713**	,273*	,505**	,617**	,603**
Normatiivne pühendumus	,345*	,336*	,567**	,223	,230	,486**	,507**
P	Avatud süsteem	,404**	,533**	,543**	,275*	,495**	,414**
	Inimsuhete	,416**	,519**	,350*	,336*	,475**	,245
	Sisemiste protsesside	,519**	,503**	,423**	,243	,382**	,427**
	Tulemusele suunatud	,308*	,322*	,082	,070	,308*	,078
I	Avatud süsteem	,282*	,173	-,023	,155	,258	-,025
	Inimsuhete	,192	,276*	,001	,092	,197	,004
	Sisemiste protsesside	,289*	,326*	,144	,113	,159	,204
	Tulemusele suunatud	,270	,432**	,395**	,038	,484**	,328*
Ideaalse ja praeguse tajutud vahe	-,423**	-,462**	-,434**	-,171	-,330*	-,507**	-,393**

Märkus: \*\* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$ ; \* - korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$ ;

P- praegune ettevõtte; I- ideaalne ettevõtte; ®-pööratud väide

**Lisa 17.** Vastused avatud küsimusele: Kasuta oma fantaasiat ja kujutle, milline loom iseloomustaks Henkel Balti OÜ-d kõige paremini? Palun põhjenda.

Ämblik-laiendab sihikindlalt oma võrgustikku
Toakass - mugav ja nurruv kui sügada. Kui halva ilmaga ära minna siis väge ei taha.
Tiiger- suur, kaval, ründav
Tiiger
Siil- vajadusel okkamine, töökas.
Saksa lambakoer-usaldusväärne, kindel, püsiv, jõuline.
Kodukass, paindlik, vahel salatsev, hoolitsetud, uhke, ilus, turul tuntud, esinduslikud, kuid keda lõpuni usaldada ei saa.
Kilpkonn, aeglaselt aga kindlalt seatud eesmärgi poole püüdlev.
Karu- suur , tugev, kindel aga mitte paindlik, kiire, uuenduslik.
Karu- suur ja kohmakas, aeglane. Otsuste vasuvõtmine venib, kuna kirjadele ei vastata. Asjadel lastakse venida kuni kriisiolukorrani ja alles siis tegutsetakse.
Kaheksajalg
Kaelkirjak, kaelatipus on organisatsioonis hea töötada aga organisatsioonis all mitte
Ilves-muutliku loomuga - meilgi osa inimesi näitab initsiatiivi, teine osa mitte. Ja ilvesel on ainult üks vaenlane - hunt; meil ka :) - Krimelte.
Hunt. Kui oled jõudnud karja sekka/selle ette otsa on elu hea. Sind kaasatakse otsustusse piisavalt ja informeeritakse toimuvast. Kui oled sabassõrkija, teed ainult seda, mida kari ees ja ise sekkuda ei saa.
Hunt
Hunt
Hobune- kiire, graatsiline, moodne ja kõigile ta meeldib
Elevant- suur ja aeglane
Elevant - suur, tugev, vajadusel ründab, eksisteerinud küllalt kaua; elevandid hoiavad kokku ja on perekesksed,; ilmselt mitte väga uuendusmeelne (tehnika jne)
Elevant. Pikaeline, suur ja tugev, ka kiire, kuid muutuste tegemisel pisut kohmakas ja ebaefektiivne
Elevant
Ahy, kõigile Viini korraldustele allutakse kohe, mõtlemata, mis tegelikult siia sobib. Hiljem muudab ka Viin, kui jõuab järeldusele, et meile see ei sobi.

**Lisa 18.** Töötajate vastused küsimusele: Mida saaks ettevõtte teha pühendumuse suurendamiseks?

Koolitused
Arendamine, koolitused, motivatsiooni tõstmine.
Preemiareisid, koolitused, sporditoetused.
Koolitused. Koolitussüsteemi selgus ja mõistlikkus, et töötaja saaks ise valida, millisele koolitusele ta minna tahaks, mitte nii, et see valitakse ja määratakse ainuisikuliselt juhi või koolituskordinaatori poolt.
Materiaalsed vajadused-konkurentsivõimeline tasu. Suurendada ühtekuuluvust. Pakkuda motivatsiooni ja tunnustust.
Läbipaistvus palgasüsteemis, inim. omavahelistes suhetes. Rohkem koolitusi (asjakohaseid ja vajalikke koolitusi) st firma peab olema huvitatud kõigi koolitamisest, mitte ainult nõudma, et töötajad peavad kõike loomulikult intelligentsist teadma.
Töötajate võrdväärne kohtlemine, sporditoetused, koolitused.
Erinevate töötajate võrdsem kohtlemine, sõltumata osakonnast ja isiklikest suhetest.
Motiveeriv tasustamissüsteem, ka teistele töötajatele, mitte ainult müügimeeskonnale. Tulemustasu otsene seos motiveerib kindlasti kõiki (boonus lisaks kuupalgale)
Inimesed peavad olema sõbralikud ja inimlikud, protsessid mõistlikud.
Pakkuda arenguvõimalusi.
Juhid võiks individuaalselt suhelda töölistega.
Sportimisvõimalused aastaringselt, üldine ülevaade hüvedest puudub ehk rohkem informatsiooni vaja.
Spordiklubi soodustus (ehk siis toetada sportimist; selle alla ei kuulu ainult jooksude kompenseerimine)
Suurendada kohalikku otsustusvõimet/volitusi.
Huvitavam töö, parem palk.
Kui tasu oleks vastavuses tööpanusega

## SUMMARY

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE AND RELATIONSHIPS BETWEEN THEM ON THE EXAMPLE OF HENKEL BALTI OÜ

Kristine Killõ

The continuously changing external environment causes new changes and developments. Some characteristic features of the recent decades have been the rapid development of technology, globalization, competition, instability of economic environment, etc., leading to new mentalities and paradigm changes in the functioning of organizations as well. In a variety of organizational commitments and organizational culture, there are answers sought that would help managers to better understand their organizations to make more timely and more progressive decisions because they serve as a basis for any competitive advantage.

An organization's dedication to its employees is an essential condition for creating commitment among employees. When employees feel valued and appreciated, it is more likely that they will develop a strong emotional bond with the organization and thereby with the goals and values of the organization as well. Many factors influence both individuals and groups in organizations, but not all are considered when trying to understand the behavior of people at work. Among those that are most frequently overlooked are the environment and culture of the organization with which individuals are associated. Organizational culture integrates members so that they know how to relate to one another and helps the organization adapt to the external environment.

The purpose of the present master`s thesis is to analyze and find relationships between the organizational commitment and organizational culture and to make proposals on the basis of the results to format both. In order to achieve the objective of the thesis, the author set the following research tasks:

- to highlight the nature of organizational commitment and organizational culture, and to describe the different types of organizational culture;
- to analyze the relationships between organizational commitment and the organizational culture that have been identified in previous studies;
- to conduct a questionnaire among Henkel Balti OÜ employees;
- to analyze the results of the questionnaire, assess Henkel Balti OÜ employees' organizational commitment;
- to investigate the pattern of current organizational culture as well as the preferred one;
- to identify relationships between organizational commitment and the organizational culture and make proposals in Henkel Balti OÜ based on the research results.

The thesis consists of two parts: the first is theoretical and the second empirical. The theoretical part deals with organizational commitment, organizational culture and relationships between these two concepts. Different commitment theories are presented, with emphasis placed on the three-dimensional commitment theory of Meyer and Allen. In the second subsection of the theoretical part, the origins, nature and types of organizational culture are reviewed according to the theories of various authors. Different frameworks are also compared. However, this paper focuses mainly on the typology presented by Cameron and Quinn. In the third subsection, previous studies about relationships between organizational commitment and organizational culture are presented.

The empirical part introduces Henkel Balti OÜ, which is the basis of the study, questionnaires and methodology. The questionnaires used are described in detail. These are the Meyer and Allen's three-dimensional scale (affective, continual, normative commitment) designed to measure organizational commitment; and the Competing Values

Model questionnaire by Anne Reino (based on the Competing Values Framework questionnaire by Cameron & Quinn) about organizational culture.

The survey about Henkel Balti OÜ had a sample of 73 employees. 71.2% of them filled in and returned their questionnaires. Analysis was performed using the Excel and the SPSS 20.0 software package. This was done through components of commitment and types and statements of organizational culture. The following tools were used: reliability analysis; descriptive statistics; t-test; non-parametric Kruskal–Wallis tests for comparing the average estimations of different groups; and Spearman's rank correlation coefficient to determine relationships between commitment and organizational culture.

The outcome of the survey showed that the employees of Henkel Balti OÜ have the level of normative commitment lower than affective commitment. The continual commitment level places between affective and normative. The levels of commitment definitely need optimization, in all components commitment levels. Job satisfaction level performed well. Employees with the shortest tenure (1-5 years) had lower normative and affective commitment. The correlation analysis showed relationship between affective and normative commitment. The job satisfaction also positively correlated with affective and normative commitment. In order to increase the commitment of the employees, they propose that the organization should support participation of sport competitions, offer more reasonable trainings, develop motivation system which covers all, not just sales team. Justice and equal treatment of employees are expected as well.

In Henkel Balti the Rational Goal type of organizational culture was the most obvious. The employees perceived the Open System characteristics less. This leads to understanding that in Henkel Balti the performance is the most important, but openness, innovation and valuing initiative of employees are represented less. The gap between the current and desired culture occurred in all types except in the Rational Goal type. The highest gap was perceived in Open System type. The employees expect the organizational culture to be more innovative and open. In their opinion, employees' initiative and commitment must be valued more,

human values (e.g. cooperation and courtesy) must be considered more and organization's set rules must be followed.

The relationship between components of commitment and organizational culture types were also found. The more affectively committed employees perceived that in Henkel Balti more Open System, Human Relation and Internal Process model were characteristic. The bigger gap between current and desired culture seems to lead to less affective commitment and job satisfaction. Employees with higher job satisfaction valued their organization high in all statements, which means that it could be good to company's reputation.

Based on the results of the outcome of the research, the author of master's thesis has made the following propositions in order to shape the organizational commitment and organizational culture:

- improvement of training system;
- maximum use of the employees' skills and knowledge;
- improvement of the recruitment system;
- creation of a sense of union;
- increase equity/justice within the organization (including a fair remuneration);
- increase the organization's support and recognizing employees;
- improvement of internal communication.

The increasing of organizational commitment may lead to changes in organizational culture and opposite. Henkel Balti OÜ has the possibility to shape the more employee-friendly organization culture in order to increase organizational commitment, which helps support the achievement of goals and may give the company a competitive advantage.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Kristine Killõ,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel", mille juhendaja on Anne Reino,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 20.05.2014